

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**“CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA
EMPRESA HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA DEDICADA A LA
VENTA DE TECNOLOGIA Y SERVICIO DE CALL CENTER, UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO”**

AUTORA:

MARIA FERNANDA VEGA UQUILLAS

DIRECTORA:

MARÍA TERESA ARIAS LUNA

Quito, octubre de 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DE
TRABAJO DE GRADO**

Yo, María Fernanda Vega Uquillas autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción si fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, octubre del 2013

María Fernanda Vega Uquillas

C.C: 100366899-1

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis lo dedico a Dios por darme la fuerza necesaria y la perseverancia de continuar día a día. A los miembros de mi familia y amigos que estuvieron presentes dándome su apoyo incondicional durante toda mi carrera universitaria y para la culminación del proyecto final.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutora María Teresa Arias Luna por su tiempo dedicado a las tutorías, por impartir sus conocimientos y por su ayuda ante las dudas que se han ido presentando durante todo el proceso hasta llegar a la culminación del presente trabajo de grado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
MARCO TEÓRICO	2
1.1. Gestión del talento humano	2
1.1.1. Administración estratégica de Recursos Humanos.....	2
1.1.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	3
1.1.3. Etapas de la administración estratégica de recursos humanos.....	3
1.1.3.1. Paso 1: Misión, Visión y Valores.....	3
1.1.3.1.1. Misión	3
1.1.3.1.2. Visión.....	5
1.1.3.1.3. Valores.....	6
1.1.3.2. Paso 2: Análisis del Ambiente	7
1.1.3.3. Paso 3: Análisis Interno	7
1.1.3.4. Paso 4: Formulación de la estrategia.....	8
1.1.3.5. Paso 5: Implementación de la estrategia.	9
1.1.3.6. Paso 6: Evaluación y Valoración	9
1.2. Políticas de Recursos Humanos	10
1.2.1. Características de las Políticas de Recursos Humanos.....	12
1.3. Subsistemas de recursos humanos	12
1.3.1. Reclutamiento	12
1.3.1.1. Concepto de Reclutamiento	12
1.3.1.2. Proceso de Reclutamiento.....	12
1.3.1.3. Importancia de un buen reclutamiento.....	13
1.3.1.4. Medios de Reclutamiento.....	13

1.3.1.4.1. Reclutamiento interno	13
1.3.1.4.2. Reclutamiento externo	14
1.3.1.4.3. Reclutamiento mixto	15
1.3.1.5. Costos de reclutamiento	15
1.3.2. Selección	16
1.3.2.1. Concepto de Selección	16
1.3.2.2. Importancia de una excelente selección	16
1.3.2.3. Bases para la Selección del Personal	16
1.3.2.4. Entrevista de Selección	17
1.3.2.4.1. Etapas de la Entrevista de Selección	17
1.3.2.4.1.1. Preparación de la entrevista	17
1.3.2.4.1.2. Ambiente	17
1.3.2.4.1.3. Desarrollo de la entrevista	18
1.3.2.4.1.4. Cierre de la entrevista	19
1.3.2.4.1.5. Evaluación del candidato	19
1.3.2.4.2. Costos de selección	19
1.3.3. Diseño, descripción y análisis de Cargos	20
1.3.3.1. Concepto de Cargo	20
1.3.3.2. Concepto del Diseño de Cargo	20
1.3.3.3. Descripción y Análisis de Cargos	20
1.3.3.3.1. Descripción de cargos	20
1.3.3.3.2. Análisis de cargos	20
1.3.3.3.2.1. La Estructura de Análisis de cargos	21
1.3.3.4. La Etapas del análisis de cargos	22
1.3.4. Evaluación del desempeño en el esquema de competencias	22
1.3.4.1. ¿Qué es la Evaluación del Desempeño?	22
1.3.4.2. Objetivos de la evaluación del desempeño	22
1.3.4.3. Beneficios de la evaluación del desempeño	23
1.3.4.4. Métodos de evaluación del desempeño	24
1.3.4.4.1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas	24
1.3.4.4.2. Método de elección forzosa	24

1.3.4.4.3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.	24
1.3.4.4.4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.	24
1.3.4.4.5. Método de comparación de pares.	25
1.3.5. Remuneración(Administración de Sueldos y Salarios)	25
1.3.5.1. Concepto de Remuneración.....	25
1.3.5.2. Concepto de Administración de Sueldos y Salarios.....	25
1.3.5.3. Objetivos de la administración de sueldos y salarios.....	25
1.3.5.4. Valuación y clasificación de cargos	26
1.3.6. Capacitación y desarrollo del personal	26
1.3.6.1. Concepto de capacitación.....	26
1.3.6.2. Objetivos de la Capacitación.....	27
1.3.6.3. Detención de necesidades de Capacitación.....	27
1.4. Teoría de competencias.....	27
1.4.1. Introducción a la Gestión del talento humano por competencias	27
1.4.2. Definición de competencias.....	28
1.4.3. Clasificación de las competencias	28
1.4.4. Modelos de Gestión del talento humano.....	29
1.4.4.1. Definición de modelo por competencias.....	29
1.4.4.2. Modelos de gestión	29
1.4.4.3. Modelo de gestión por competencias.....	33
1.4.4.4. Resultados de la implementación del modelo de gestión por competencias	35
CAPÍTULO II	36
LA EMPRESA.....	36
2.1. Antecedentes de la Empresa.....	36
2.1.1. Domicilio	36
2.1.2. Objeto Social	36
2.1.3. Plazo y Duración	37
2.1.4. Disolución y Liquidación	38

2.1.5. Capital y Participaciones	38
2.1.6. Certificados	38
2.2. Misión	38
2.3. Visión	38
2.4. Valores de la empresa HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA.....	39
2.5. Análisis interno	39
2.5.1. Justificación.....	39
2.5.2. Órganos de Gobierno y Administración.....	40
2.5.2.1. Gobierno y Administración	40
2.5.2.2. Reglamento Interno de la Empresa.....	40
2.5.3. Estructura Organizacional	40
2.5.3.1. Organigrama Estructural.....	40
2.5.3.2. Funciones del personal de HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA. 41	
2.5.3.3. Procesos de recursos humanos empleados en la empresa.....	53
2.5.3.3.1. Requerimiento de personal	54
2.5.3.3.2. Reclutamiento	55
2.5.3.3.3. Selección	57
2.5.3.3.4. Contratación.....	58
2.5.3.3.5. Inducción y capacitación.....	58
2.5.3.3.6. Evaluación del desempeño.....	59
2.5.3.3.7. Otros procesos relacionados con el personal	60
2.5.3.3.7.1. Control de asistencia.....	60
2.5.3.3.7.2. Manejo de files de los colaboradores.....	60
2.6. Análisis externo.....	60
2.6.1. Descripción de la Industria	60
2.6.2. Análisis del Servicio de Call Center	61

2.6.3.	Análisis competitivo	63
2.7.	Definición del Problema	65
2.8.	Metodología de la investigación	67
2.8.1.	Fuentes de Información	67
2.8.2.	Marco Metodológico.....	67
2.8.2.1.	Diseño de la investigación	67
2.8.2.2.	Tipo de Investigación.....	68
2.8.2.3.	Población y Muestreo.....	68
2.8.2.3.1.	Población.....	68
2.8.2.3.2.	Muestra	69
2.8.2.3.2.1.	Tamaño de la muestra	69
2.8.2.3.2.2.	Cálculo de la muestra.....	70
2.8.2.3.2.2.1.	Ciente interno	70
2.8.2.3.2.2.2.	Ciente externo.....	71
2.8.2.3.2.2.3.	Proveedor.....	72
2.9.	Diseño de la Encuesta	72
2.10.	Tabulación e Interpretación de datos	73
2.10.1.	Encuesta al cliente interno	73
2.10.2.2.	Proveedor	88
2.11.	Análisis FODA.....	93
2.11.1.	Matriz de Ponderación de Impacto	93
2.11.2.	Matriz de Acción	95
2.11.3.	Matriz Síntesis	97
2.11.4.	Matriz Estratégica.....	99
CAPÍTULO III.....		100
PROPUESTA		100

3.1.	Importancia del Departamento de Talento Humano	100
3.2.	Beneficiarios	100
3.3.	Políticas	101
3.3.1.	Políticas de Aplicación	101
3.3.2.	Políticas de Mantenimiento	102
3.3.3.	Políticas de Desarrollo	104
3.3.4.	Políticas de Control.....	105
3.3.5.	Políticas de provisión de Recursos Humanos	106
3.4.	Estructura Organizacional.....	107
3.5.	Organigrama del departamento de talento humano	109
3.6.	Implementación del Modelo de Gestión por Competencias	109
3.6.1.	Definir la misión y visión de la empresa y del departamento de Talento Humano.	109
3.6.2.	Definir las competencias laborales generales y específicas.....	110
3.6.2.1.	Análisis de procesos y puestos de trabajo	110
3.6.2.2.	Obtención de datos.....	110
3.6.2.3.	Descripción y Evaluación de puestos.....	112
3.6.3.	Proceso de identificación de competencias técnicas.....	112
3.6.4.	Proceso de identificación de competencias conductuales.....	113
3.6.5.	Medir y evaluar dichas competencias	114
3.6.6.	Validar las competencias	114
3.6.7.	Desarrollar la gestión, integrando las competencias a los procesos de RRHH.....	115
3.7.	Sueldos y Beneficios Sociales.....	123
3.8.	Manual de Funciones	125
3.9.	Plan de Acción	188
3.10.	Presupuesto	190

CONCLUSIONES	191
RECOMENDACIONES	193
LISTA DE REFERENCIAS	195

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1-Etapa de la administración estratégica de recursos humanos	3
Gráfico N°2-Matriz FODA.....	8
Gráfico N°3-Métodos para la descripción y análisis de cargos.....	21
Gráfico N°4-Etapas del análisis de cargos.....	22
Gráfico N°5-Métodos para valuación y clasificación de cargos.....	26
Gráfico N°6-Etapas del modelo de gestión por competencias.....	33
Gráfico N° 7- Organigrama estructural Hato Telecomunicaciones.....	40
Gráfico N°8-Proceso de requerimiento de personal.....	54
Gráfico N°9-Proceso de reclutamiento anuncio web.....	55
Gráfico N°10-Proceso de reclutamiento anuncio periódico.....	56
Gráfico N°11-Proceso de selección.....	57
Gráfico N°12-Diagrama de espina de pescado.....	66
Gráfico N°13-Fuentes de Información.....	67
Gráfico N°14-Conocimiento de la misión y visión de la organización.....	73
Gráfico N°15 - Sistema de gestión dentro de la empresa.....	74
Gráfico N°16-Política interna del personal.....	75
Gráfico N°17-Capacitación por parte de la empresa.....	76
Gráfico N°18-Evaluación de satisfacción.....	77
Gráfico N°19-Motivación.....	78
Gráfico N° 20-Sistema de control.....	79
Gráfico N°21-Estructura organizacional y sistema de gestión por procesos.....	80
Gráfico N°22-Valores de la organización.....	81
Gráfico N°23-Reconocimiento de esfuerzos personal.....	82
Gráfico N°24-El personal muestra agilidad, rapidez, cordialidad e interés	83
Gráfico N°25-Las personas están suficientemente capacitadas en la labor que desempeñan.....	84
Gráfico N°26-Respuesta por parte del personal.....	85
Gráfico N°27-Quejas o reclamos del servicio prestado.....	86
Gráfico N°28-Reclamo a la empresa	87

Gráfico N°29-Cumplimiento de condiciones pactadas en el contrato.....	88
Gráfico N°30-Eficiencia y trato por parte del personal.....	89
Gráfico N°31-Nivel de capacitación del personal.....	90
Gráfico N°32-Permanencia en la empresa.....	91
Gráfico N°33-Nivel de satisfacción del proveedor	92
Gráfico N°34-Organigrama propuesto Hato Telecomunicaciones Cia. Ltda.....	108
Gráfico N°35-Organigrama del departamento de talento humano	109
Gráfico N°36 - Mapa Funcional - Coordinador de talento humano	112
Gráfico N°37- Proceso propuesto de reclutamiento	115
Gráfico N°38-Proceso propuesto de selección.....	116
Gráfico N°39-Proceso propuesto de contratación.....	117
Gráfico N°40- Proceso propuesto de inducción.....	118
Gráfico N°41- Proceso propuesto de diseño, descripción y análisis de cargos.....	119
Gráfico N°42-Proceso propuesto de administración de sueldos.....	120
Gráfico N°43-Proceso propuesto de evaluación del desempeño.....	121
Gráfico N°44-Proceso propuesto de capacitación.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1-Valores más importantes que una empresa debe considerar.....	6
Tabla N°2-Matriz Estratégica.....	9
Tabla N°3-Pasos para elaborar políticas.....	10
Tabla N°4-Beneficios de la evaluación del desempeño.....	23
Tabla N°5-Clasificación de las competencias.....	28
Tabla N°6-Resumen de modelos de gestión.....	29
Tabla N°7-Principales competidores en la industria de call center.....	63
Tabla N°8-Tipos de investigación.....	68
Tabla N°9-Conocimiento de la misión y visión de la organización.....	73
Tabla N°10-Sistema de gestión dentro de la empresa.....	74
Tabla N°11-Política interna del personal.....	75
Tabla N°12-Capacitación por parte de la empresa.....	76
Tabla N°13-Evaluación de satisfacción.....	77
Tabla N°14-Motivación.....	78
Tabla N°15-Sistema de control.....	79
Tabla N°16-Estructura organizacional y sistema de gestión por procesos.....	80
Tabla N°17-Valores de la organización.....	81
Tabla N°18-Reconocimiento de esfuerzos del personal.....	82
Tabla N°19-El personal muestra agilidad, rapidez, cordialidad e interés.....	83
Tabla N°20-Las personas están suficientemente capacitadas en la labor que desempeñan.....	84
Tabla N°21-Respuesta por parte del personal.....	85
Tabla N°22-Quejas o reclamos del servicio prestado.....	86
Tabla N°23-Reclamo a la empresa.....	87
Tabla N°24-Cumplimiento de condiciones pactadas en el contrato	88
Tabla N°25-Eficiencia y trato por parte del personal.....	89
Tabla N°26-Nivel de capacitación del personal.....	90
Tabla N°27-Permanencia en la empresa.....	91

Tabla N°28-Nivel de satisfacción del proveedor.....	92
Tabla N°29-Parámetros de medición.....	93
Tabla N°30-Matriz de ponderación de impacto.....	94
Tabla N°31-Matriz Acción.....	96
Tabla N°32-Matriz de síntesis estratégica.....	98
Tabla N°33-Matriz Estratégica.....	99
Tabla N°34-Lista de competencias.....	111
Tabla N°35-Rol de Pagos - Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.....	123
Tabla N°36-Cuadro de Provisiones-Rol de Pagos.....	124
Tabla N°37-Plan de acción.....	189

ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1 – Reglamento interno HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA.

Anexo 2 – Diseño de la encuesta

Anexo 3 – Hoja de entrevista

Anexo 4- Formato evaluación del desempeño periodo de prueba

Anexo 5 – Formato evaluación del desempeño

Anexo 6 – Tabla sectorial 2013

Anexo 7 – Memo vacaciones

Anexo 8 – Formato requerimiento de personal

Anexo 9 – Cuestionario de análisis de cargos

Anexo 10 – lista de competencias

Anexo 11 – Modelo de descripción de cargos

Anexo 12 – Estructura del mapa funcional

Anexo 13 – Cuestionario de validación de competencias

Anexo 14 – Proforma selección coordinador del área

Anexo 15 – Proforma equipos de computación

Anexo 16 – Proforma Muebles de Oficina

Anexo 17 – Proforma suministros

RESUMEN

Para el desarrollo del presente trabajo de grado, se han planteado tres capítulos, los cuales se han desarrollado de la siguiente manera:

Capítulo I – Marco Teórico: Se enunciaron los conceptos bibliográficos los cuales sirvieron de base para el desarrollo de la propuesta. En el capítulo se señala: los pasos de una planificación estratégica, los subsistemas de recursos humanos los cuales hace referencia el autor Idalberto Chiavenato, modelos de gestión, teoría de competencias ; en el cuál se define las competencias que se van a utilizar para la elaboración del manual de funciones de la empresa, basándose en el Diccionario de Competencias de Martha Alles y el marco metodológico a utilizar; fuentes primarias y secundarias, investigación histórica, documental y descriptiva.

Capítulo II – La Empresa: Se determino la situación actual de la empresa, se hizo un pequeño análisis de factores internos y externos, la constitución de la compañía, se establecieron los procesos de recursos humanos utilizados a pesar de que dichos procesos solo están establecidos verbalmente, se desarrollo las entrevistas con el Gerente General, los directivos, el personal administrativo y el personal de operaciones y se realizo tabulación y análisis de las mismas.

Capítulo III – La propuesta: Se desarrollo en base al modelo de gestión por competencias de Martha Alles, se determino los pasos necesarios para ofrecer al coordinador de talento humano una guía para la implementación del departamento por competencias. También se proponen procesos de recursos humanos basados en los subsistemas para una mejor gestión en el manejo del talento humano.

ABSTRACT

For the development of this dissertation, three chapters were proposed, which have been developed as follows:

Chapter I -Theoretical Framework: bibliographic concepts were enunciated which serve as a base for the development of this dissertation. This chapter states: the steps of strategic planning, the human resources subsystems which are mentioned by the author Idalberto Chiavenato; management models, theory of competition, which define the skills that will be used for the creation of the manual business functions, based on the “Diccionario de Competencias de Martha Alles” and the methodological framework which is used; primary and secondary sources; historical, documentary and descriptive research.

Chapter II - The Company: the current situation of the company was determined, a little analysis of internal and external factors was made, the constitution of the company, the Human Resources processes were established, even though they are only verbally; interviews with the General Manager, managers, administrative staff and operations personnel were made as well as their tabulation and analysis.

Chapter III-The proposition: it was developed based on the competence management model of Martha Alles; it was determined the steps to provide the human talent coordinators guide for the implementation of a department divided by competences. Also Human Resources processes based on management subsystems for the management of human talent were proposed.

INTRODUCCIÓN

La empresa HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA. se constituyó legalmente en el año 2003 y cuya actividad principal es la representación, mandato y agenciamiento tanto de personas naturales como jurídicas; así como participar en licitaciones y concursos públicos o privados; la compra, venta, importación, exportación, comercialización y distribución de equipos electrónicos, computadoras, software y hardware; brindar a favor de terceros servicios de call center.

En base a todos los problemas que se han ido presentando en la empresa en relación al manejo del personal y de la información relacionada con los mismos, el Gerente General ha visto la necesidad de crear el departamento de talento humano.

La creación del departamento de Talento Humano en la empresa le permitirá a la misma un mejor manejo de sus recursos, así como tomar en cuenta las necesidades de los colaboradores y dar una respuesta adecuada, que ayude al bienestar tanto de los empleados como de la organización. Es importante tomar conciencia de lo necesario que es hoy en día la Gestión del talento humano dentro de las organizaciones.

Para la creación del departamento de talento humano en la empresa, se utilizará el **MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS** propuesto por Martha Alles, implementando un manual de funciones para el departamento de talento humano a cargo del coordinador del área.

Se propone este modelo de gestión debido a que las actividades propias y específicas de la empresa son: el de apoyar al cliente en la implementación de centrales telefónicas, call center, contact center o comunicación voz, ayuda a la construcción de una dinámica organizativa y de Gestión del talento humano, lo que sin duda contribuye notablemente a la búsqueda de un clima laboral satisfactorio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión del talento humano

La Gestión del talento humano es el proceso en el cual se encuentra, incorpora, desarrolla y mantiene a los colaboradores adecuados a una organización.

La gestión del talento humano es responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye: contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, capacitar a los empleados, proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que proporcionen la motivación y la productividad en la organización. (Fernandez J. C., 2009)

Para poder ejercer la Gestión del talento humano dentro de cualquier organización debemos tomar en cuenta que en este proceso deben intervenir todos los miembros de la empresa, además se debe definir políticas que ayuden a poner en funcionamiento al personal basándose en los objetivos de la misma y se debe establecer métodos que ayuden a conservar y desarrollar el talento humano que la empresa posee.

1.1.1. Administración estratégica de Recursos Humanos

“La administración estratégica de recursos humanos es el patrón de despliegues y actividades de recursos humanos que permite a la organización lograr sus objetivos estratégicos.” (Bohlander, G., y Snell, S., 2008, pág. 50).

La administración estratégica de recursos humanos tiene como principal objetivo el desarrollo del personal conjuntamente con las políticas y estrategias de la empresa para poder satisfacer los intereses tanto de la empresa como del colaborador.

“Un plan estratégico es la forma en que la empresa planea adaptar sus fortalezas y sus debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva.” (Dessler, 2009, pág. 12).

1.1.2. Objetivos de la administración de recursos humanos

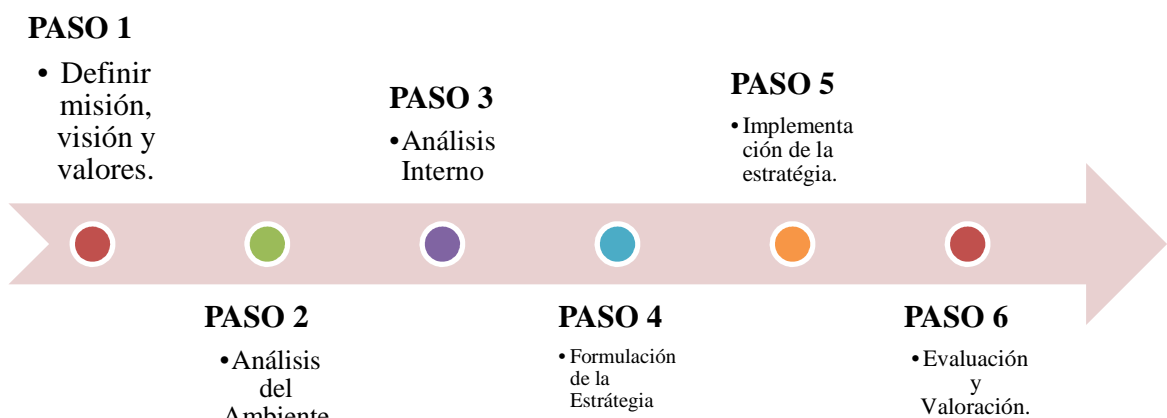
(Chiavenato, 2007, pág. 122) establece los siguientes objetivos:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

1.1.3. Etapas de la administración estratégica de recursos humanos

Gráfico N° 1

Etapas de la administración estratégica de recursos humanos



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, -9na Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2009

Elaborado por: Fernanda Vega

1.1.3.1. Paso 1: Misión, visión y valores

1.1.3.1.1. Misión

“La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir.” (Chiavenato, 2009, pág. 53).

La misión es un término que identifica la función o tarea básica de una empresa, institución u organización, o de una parte del establecimiento, sea del tipo que sea, tiene al menos que su existencia sea significativa ya que en todo sistema social la empresa tiene una función o tarea básica que la sociedad le asigna. (Melgar Callejas, 2009)

Bajo estas definiciones se puede determinar que la misión de una organización es la identidad, la razón de ser y el valor agregado que esta tiene, en comparación con otras empresas.

Principios básicos para establecer una misión en la empresa

- **Identificable:** Con los intereses de todos los empleados, clientes, proveedores, accionista, incluso con sus competidores.
- **Accionable:** Que pueda practicarse por todos los niveles de la empresa.
- **Memorable:** Debe ser recordada siempre en todo y por todos.
- **Integral:** Constituye los fundamentos de identidad, es el corazón de todo lo que se desea lograr.
- **Realista:** Debe ser la identificación, la dedicación y en lo que esperamos ser sin perder de vista la calidad.
- **Guía:** Sirva de orientación mediante la fijación de los objetivos en el plan estratégico.
- **Competitivo:** poder establecer acciones cuando se amerite.

Importancia de la declaración de la misión:

- Establece del propósito de la empresa.
- Es un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar dentro de la empresa
- Permite que los colaboradores se identifiquen a través de una comunicación clara del concepto de negocio de la empresa.

Desarrollo de una declaración de misión

La misión es la razón de ser de la empresa y especifica el rol principal de la misma. Para establecer la misión de una empresa se debe responder cinco preguntas básicas.

1. ¿Qué función desempeña la empresa?
2. ¿Para quién desempeña esta función la empresa?
3. ¿Para que desempeña esta función?
4. ¿Cómo la empresa da cumplimiento a esta función?
5. ¿Por qué existe la empresa?

1.1.3.1.2. Visión

“Es la declaración acerca de hacia dónde se dirige la empresa y lo que puede llegar a ser en el futuro, aclara la dirección a largo plazo y la intención de su estrategia.” (Bohlander, G., y Snell, S., 2008, pág. 52).

La visión es a dónde quiere llegar la empresa. Involucra un permanente análisis de la empresa frente a su entorno tanto interno como externo, y sobre todo determinar lo que la empresa es hoy y aquello que quiere llegar a ser en el futuro.

Principios básicos para establecer la visión en la empresa.

- Breve
- Fácil de captar y recordar
- Inspiradora, planteando retos para su logro
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa.

Desarrollo de una declaración de visión

Para establecer la visión de una empresa se debe responder cinco preguntas básicas:

1. ¿Cómo nos gustaría ser y como nos gustaría que nos describieran dentro de 5 años?

2. ¿Cómo queremos que nuestros clientes, colaboradores y proveedores se expresen de nuestra institución en el futuro?
3. ¿Cuál es la cualidad distintiva por la que quisiéramos que nos identifiquen?
4. ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
5. ¿Qué es lo que el Ecuador necesita de la empresa?

1.1.3.1.3. Valores

Los valores de la organización es la filosofía de la cultura dentro de la organización, la creencia y principios en la que la empresa se basa para la toma de decisiones. Es la forma en que la empresa actúa ante su entorno interno y externo.

Los valores representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión. (Castellanos Cruz, 2007)

Tabla N° 1

Valores más importantes que una empresa debe considerar

<p>Excelencia operacional: Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones.</p>	<p>Capacidad de aprendizaje: La capacidad de pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional</p>	<p>Recursos Humanos: Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total.</p>
<p>Compromiso con el cliente: Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo.</p>	<p>Ética: Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc</p>	<p>Calidad: Igual que la ética, este también es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.</p>
<p>Innovación: Estar en el “punto crítico” implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas.</p>	<p>Imagen: Cuando es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo.</p>	<p>Seguridad: En una empresa donde los accidentes son raros, quizás este no sea un valor estratégico.</p>
<p>Ambiente: este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos.</p>	<p>Diversión: Se encuentra productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos.</p>	<p>Estructura organizativa: pueden tener en algunas empresas un verdadero peso estratégico.</p>

Fuente: CASTELLANOS CRUZ, R.: “Valores-Misión-Visión” en *Contribuciones a la Economía*, 2007. <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0710.htm>

Elaborado por: Fernanda Vega

1.1.3.2.Paso 2: Análisis del Ambiente

El análisis del ambiente se puede definir como la investigación de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. Para poder analizar el ambiente externo se debe conocer:

- Factores económicos: Condiciones generales, regionales y globales.
- Tendencias industriales y de la competencia.
- Cambios tecnológicos.
- Leyes y regulaciones administrativas.
- Aporte a la sociedad
- Tendencias demográficas y del mercado de trabajo
- Se debe identificar las necesidades del cliente y las acciones que la empresa debe tomar para que su servicio alcance la excelencia.
- Se debe identificar de una manera clara y precisa, ¿Quién es la competencia?
- Si nuevos competidores logran entrar al mercado es porque tienen una manera diferente o tal vez mejor de proporcionar valor a sus clientes, por lo cual es necesario identificarlas para poder establecer una estrategia que nos ayude a combatirla.
- Se debe identificar los productos sustitutos, estos por lo general ofrecen el mismo servicio pero con métodos diferentes, lo que implica que se debe ajustar de algún modo la metodología que la organización tiene.
- Se debe identificar los proveedores que abastecen o entregan bienes o servicios a otros dentro del mercado.

1.1.3.3.Paso 3: Análisis Interno

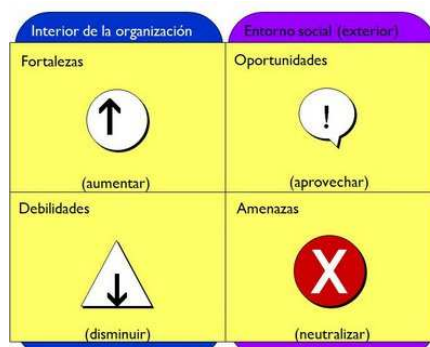
En el análisis interno la empresa debe medir las fortalezas y debilidades de la empresa, para esto debe mirar su cultura organizacional y analizar los siguientes aspectos:

- Cultura: Se puede determinar la cultura organizacional y actitudes de los empleados al realizar entrevistas a profundidad y hacer observaciones durante un periodo determinado.
- Competencias: Conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la organización y que las distingue de la competencia y dan valor a los clientes.
- Composición: Determinar si la organización dispone de personal, interno o externo, para ejecutar las estrategias.

1.1.3.4. Paso 4: Formulación de la estrategia.

Para la formulación estratégica es necesario establecer el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), esto nos ayuda a determinar en qué estado se encuentra la empresa y que factores externos la afectan.

Gráfico N°2
Matriz FODA



Fuente: CARRETO, Julio, *Matriz FODA*, 2007, <http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

Esta matriz Permite resolver dos preguntas:

- ¿Qué tenemos?
- ¿En dónde estamos?

- **El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.**

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

- **El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades.**

En el análisis del ambiente interno, se debe considerar: administración y organización, operaciones, finanzas y otros factores específicos para la empresa.

Al determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en un primer plano, se debe realizar un análisis más minucioso por medio de la matriz FODA. El gráfico a continuación se muestra la formulación de las distintas estrategias:

Tabla N°2
Matriz Estratégica
Impactos Cruzados - Nivel de Incidencia
Entre variables (interno / externo)

Ofensiva ++(FO)	Como las fortalezas apoyan el alcanzar las oportunidades.
Defensiva --(DA)	Como las debilidades maximizarán las amenazas.
RESPUESTA +- (FA)	Como las fortalezas minimizaran el efecto de las amenazas.
Mejoramiento -(DO)	Como las debilidades limitarán el exceso de oportunidades

Fuente: SALAZAR PICO, Francis, Estrategia: todo lo que debe conocer y aplicar sobre gestión estratégica de negocios, prospectiva estratégica, balanced scoredard, Management Advise & Consulting, 2009

1.1.3.5. Paso 5: Implementación de la estrategia.

Esta implementación se enfoca en combinar: los recursos humanos demandados y los recursos humanos disponibles. Si hay escasez de mano de obra, la empresa tendría que reformular sus planes estratégicos ya que la implementación de cada estrategia requiere personal capaz e idóneo.

1.1.3.6. Paso 6: Evaluación y Valoración

Las empresas tienen que establecer parámetros que se centren en los resultados que se desea alcanzar, así como la medición que utilizarán para monitorear los resultados.

1.2. Políticas de recursos humanos

Las políticas son reglas establecidas para administrar funciones y garantizar que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. Se puede definir que las políticas son guías para la acción.

Tabla N°3

Pasos para elaborar políticas

Fase de desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Creación: Planificación, investigación, documentación, y coordinación de la política. El primer paso es la planificación, la investigación y la redacción de la misma, tomado todo junto, la creación implica identificar por qué se necesita.• Revisión: Evaluación independiente de la política. Una vez creada la documentación, esta debe ser remitida a un grupo o un individuo independiente para la evaluación antes de la aprobación final.• Aprobación: Obtener la aprobación de la política por parte de los directivos. El objetivo de esta etapa es obtener el apoyo a través de la firma de los directivos. La aprobación permite iniciar la implementación de la misma.
Fase de implementación	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación: Difundir la política Debe ser difundida a todo el personal relacionada con la misma.• Cumplimiento: Implementar la política La etapa de cumplimiento incluye actividades relacionadas con la ejecución de la misma.• Excepciones: Gestionar las situaciones donde la implementación no es posible

	Debido a problemas de coordinación, falta de personal y otros requerimientos operacionales, no todas las políticas pueden ser cumplidas de la manera que se pensó al comienzo. Por esto, cuando los casos lo ameriten, es probable que se requieran excepciones para el no cumplimiento.
Fase de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciación: Garantiza la concienciación continuada de la política Comprende los esfuerzos continuos realizados para garantizar que las personas están conscientes de la misma y buscan facilitar el cumplimiento. La etapa de concienciación también incluye esfuerzos para integrar el cumplimiento y retroalimentación sobre el control realizado para el cumplimiento. La tarea final es medir la concienciación de los miembros de la organización y ajustar los esfuerzos de acuerdo con los resultados de las actividades medidas. • Mantenimiento: Asegurar que la política esté actualizada La etapa de mantenimiento está relacionada con el proceso de garantizar la vigencia y la integridad. Esto incluye hacer seguimiento a las tendencias de cambios (cambios en la tecnología, en los procesos, en las personas, en la organización, en el enfoque del negocio, etcétera)
Fase de eliminación	La política se retira cuando no se requiera más.

Fuente: VILLALOBOS ANTON, Hugo Roberto, *Manual de políticas de recursos humanos de la empresa "Laboratorios, S.A."*, Universidad Panamericana, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala, 2011, http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/705-pe-ec1-307-v714-

Elaborado por: Fernanda Vega

1.2.1. Características de las Políticas de Recursos Humanos

- Generalización: Deben ser iguales en toda la organización. Los principios fundamentales tienen que ser aplicados a todos los departamentos.
- Específicas: Deben establecerse de acuerdo con las características internas de la empresa y deben prepararse a la medida de la misma.
- Claras: Deben estar expresadas con claridad, de manera que no haya dudas acerca de lo que en ella se propone.

La implementación de las políticas será más fácil en el momento en que estas sean conocidas por todos los miembros de la organización y además se logre que estos pongan interés en el establecimiento de las mismas.

1.3. Subsistemas de recursos humanos

1.3.1. Reclutamiento

1.3.1.1. Concepto de Reclutamiento

“El reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajos disponibles o esperados.” (Bohlander, G., y Snell, S., 2008).

El reclutamiento es el proceso de atraer personas a la empresa en el momento que exista una vacante.

1.3.1.2. Proceso de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento varía de acuerdo con la organización. En muchas empresas el inicio de este proceso depende de una decisión en línea, mientras que en otras empresas depende de una decisión staff.

En la decisión en línea, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto, sino que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada, haya tomado la decisión correspondiente.

El reclutamiento se oficializa a través de una especie de orden de servicio denominada requisición de personal. Esta requisición de personal es un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división.

1.3.1.3.Importancia de un buen reclutamiento

La importancia de un buen reclutamiento radica en que este afecta positiva o negativamente al resto de los procesos de recursos humanos. Un buen reclutamiento dará la posibilidad de seleccionar al candidato más idóneo para ocupar el cargo.

Si el proceso de reclutamiento fue deficiente y las personas que intervinieron en este proceso no reúnen los requisitos mínimos solicitados o los exceden, es probable que el proceso de selección se complique y se tenga que iniciar nuevamente el proceso de reclutamiento, lo que implica pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero.

1.3.1.4.Medios de reclutamiento

Según (Chiavenato, 2007) , los medios de reclutamiento son:

1.3.1.4.1. Reclutamiento interno

Se llama reclutamiento interno, cuando al existir una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno se basa en datos e información que el empleado a tenido durante su desarrollo laboral dentro de la empresa. Estos datos se determinan con los siguientes mecanismos:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar.
- Resultado en las evaluaciones de desempeño.
- Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato.
- Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
- Planes de carrera.
- Condiciones de promoción del candidato interno (si está "listo" para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

1.3.1.4.2. Reclutamiento externo

Se llama reclutamiento externo para los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Cuando existe un vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas y los candidatos son atraídos mediante técnicas de reclutamiento.

Las técnicas de reclutamiento en este caso pueden ser:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes e instituciones académicas.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.

- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento a través del internet.

1.3.1.4.3. Reclutamiento mixto

En la práctica podemos darnos cuenta que el reclutamiento interno y el reclutamiento externo se complementa.

Al hacer un **reclutamiento interno** el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace **reclutamiento interno**, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante *reclutamiento externo*, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte para evitar que busque desafíos y oportunidades en otra organización. (Chiavenato, 2007, pág. 164)

1.3.1.5. Costos de reclutamiento

El establecer el costo de reclutamiento nos ayuda a la toma de decisiones sobre el control de los costos de reclutamiento y así podemos aumentar la efectividad de este proceso. Para este cálculo utilizamos la siguiente fórmula:

$$\frac{SC}{H} = \frac{AC + AF + RB + NC}{N}$$

$\frac{SC}{H}$ = Promedio de costo de la fuente de contratación.

AC = Costo de publicidad.

AF = Tarifas de agencia de empleo.

RB = Bonificación por recomendaciones.

NC = Contrataciones sin costo.

H = Total de contrataciones.

1.3.2. Selección

1.3.2.1. Concepto de Selección

La selección es el proceso mediante el cual se escoge al candidato adecuado para el cargo adecuado.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

1.3.2.2. Importancia de una excelente selección.

- Desempeño: Los empleados que poseen las habilidades correctas harán un trabajo eficiente y eficaz por la empresa.
- Costo: El reclutamiento, la contratación y capacitación de los empleados representan costos, por lo que al elegir al candidato adecuado los costos de este proceso no son muy altos.
- Obligaciones legales: Las obligaciones legales que las organizaciones tienen deben referirse al contexto legal existente en el país.

1.3.2.3. Bases para la selección del personal

Según (Chiavenato, 2007, pág. 174) la información sobre el puesto vacante se puede obtener de cinco maneras:

- Descripción y análisis de puestos: Es la especificación del contenido del puesto y los requisitos que se exige de la persona.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Consiste en la descripción del puesto, realizada por el Coordinador inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto.

- Requisición de personal: Es el proceso de verificar los datos que estableció el Coordinador inmediato en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener.
- Análisis de puestos en el mercado: Cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equivalentes.
- Hipótesis de trabajo: Tener una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe.

1.3.2.4. Entrevista de selección

Una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y por el otro el entrevistado o entrevistados.

1.3.2.4.1. Etapas de la entrevista de selección

Para (Chiavenato, 2007, pág. 180) las etapas de la entrevista son cinco:

1.3.2.4.1.1. Preparación de la entrevista

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
- El tipo de entrevista: estructurada o libre, adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar de la hoja de vida del aspirante.
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

1.3.2.4.1.2. Ambiente

El ambiente debe enfocarse desde dos puntos de vista:

- Físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular.
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin imposiciones.

1.3.2.4.1.3.Desarrollo de la entrevista

La entrevista es la etapa fundamental del proceso de selección, en la cual se intercambia información. El entrevistador hace preguntas al candidato, a fin de estimular sus respuestas y reacciones de comportamiento, las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas que realimentan el proceso y así sucesivamente.

Una parte importante de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos:

- Contenido de la entrevista: Constituye obtener información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, situación familiar, aspiraciones personales, entre otros.
- Comportamiento del candidato: Constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de afectividad, sus motivaciones y ambiciones.

1.3.2.4.1.4.Cierre de la entrevista

La entrevista debe iniciarse y fluir libremente. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado.

1.3.2.4.1.5.Evaluación del candidato

En el momento que concluye la entrevista y el aspirante abandone la sala, el entrevistador debe evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Es necesario que el entrevistador tome decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás aspirantes entrevistados.

1.3.2.4.2. Costos de selección

Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado:

- Costos de personal: comprende a aquellos que administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales.
- Costos de operación: comprende llamadas telefónicas, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, entre otros.
- Costos adicionales: incluye costos como equipo, software, mobiliario, instalaciones, entre otros.

Para medir la eficacia del proceso de integración de recursos humanos es útil emplear el cociente de selección, el cual se puede calcular mediante la fórmula siguiente:

$$C.S. = \frac{\text{Numero de Candidatos Admitidos}}{\text{Numero de Candidatos Examinados}} \times 100$$

1.3.3. Diseño, descripción y análisis de cargos

1.3.3.1. Concepto de cargo

El cargo es la descripción de actividades o tareas que tiene el ocupante.

1.3.3.2. Concepto del diseño de cargo

“El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos” (Chiavenato, 2009, pág. 167).

Para el diseño del cargo se debe cumplir cuatro condiciones básicas:

- Contenido del cargo: Conjunto de tareas o actividades que el ocupante debe desempeñar.
- Metodología y proceso de trabajo: Es la forma de cómo debe desempeñar las actividades.
- Identificación del Coordinador inmediato: A quien debe reportar el cumplimiento de sus actividades.
- Identificar subordinados: A quien debe supervisar o dirigir.

1.3.3.3. Descripción y análisis de cargos

1.3.3.3.1. Descripción de cargos

Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o actividades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás cargos que existe en la empresa.

1.3.3.3.2. Análisis de cargos

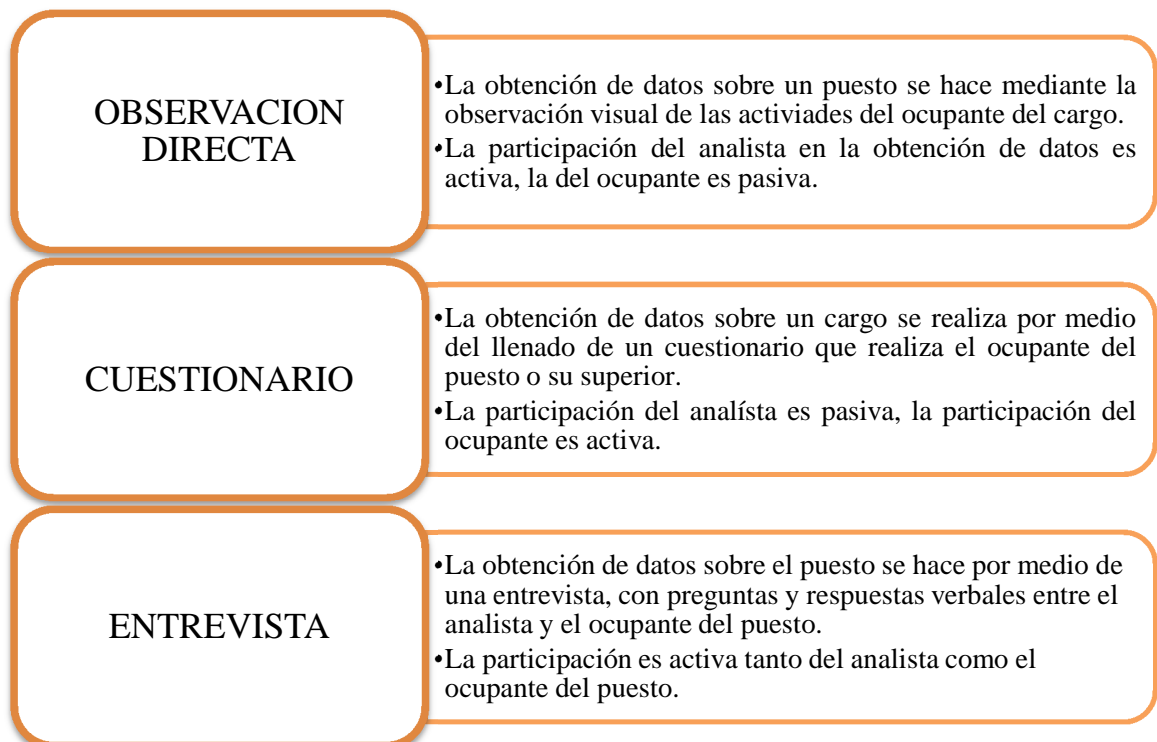
Es un procedimiento que determina las responsabilidades, obligaciones y características del cargo, además recopila, organiza y evalúa la información referente al cargo.

1.3.3.3.2.1.La estructura de análisis de cargos

- Requisitos intelectuales: Comprende las exigencias del cargo.
- Requisitos físicos: Comprende la cantidad y continuidad de la energía y el esfuerzo físico que se requieren.
- Responsabilidades adquiridas: Considera las responsabilidades que tiene el ocupante del cargo.
- Condiciones de trabajo: Comprende las condiciones del ambiente y los alrededores en los que se realiza el trabajo.

Gráfico N°3

Métodos para la descripción y análisis de cargos

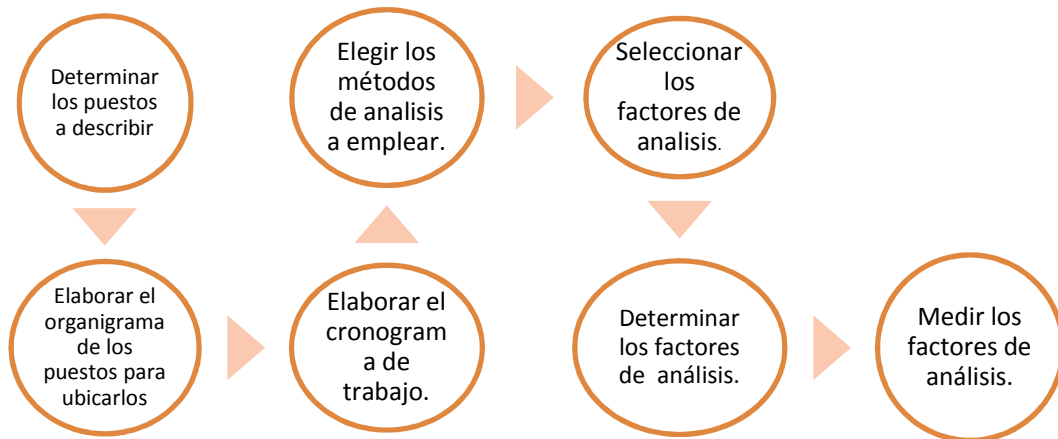


Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, -9na Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2009

Elaborado por: Fernanda Vega

1.3.3.4. La etapas del análisis de cargos

Gráfico N°4
Etapas del análisis de cargos



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, -9na Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2009

Elaborado por: Fernanda Vega

1.3.4. Evaluación del desempeño en el esquema de competencias

1.3.4.1. ¿Qué es la Evaluación del Desempeño?

La evaluación del desempeño es la medición sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar.

1.3.4.2. Objetivos de la evaluación del desempeño

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- Reajustar las remuneraciones.
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores.
- Detectar necesidades de capacitación.

1.3.4.3. Beneficios de la evaluación del desempeño

Tabla N°4
Beneficios de la evaluación del desempeño

Beneficios para los Administradores	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación.• Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores.• Dar a conocer a los colaboradores que mediante el sistema de evaluación se puede determinar su desempeño.
Beneficios para los Colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.• Conocer cuáles son las expectativas de su Coordinador acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación.• Saber que disposiciones o medidas toma el Coordinador para mejorar su desempeño (programas de• entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)• Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.
Beneficios para la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.• Puede identificar los empleados que necesitan actualización o capacitación en determinadas áreas de actividad.• Seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, -9na Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2009.

Elaborado por: Fernanda Vega

1.3.4.4. Métodos de evaluación del desempeño

Según (Chiavenato, 2009) se dividen en:

1.3.4.4.1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.

Tipos de escala gráfica:

- Escala gráfica continua
- Escala gráfica semi-continua
- Escala gráfica discontinua

1.3.4.4.2. Método de elección forzosa

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Se deben realizar frases y luego escoger forzosamente una o dos de ellas, la que más se ajuste al integrante del grupo.

1.3.4.4.3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevista de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

1.3.4.4.4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.

Este es un método que no se preocupa de las características situadas, dentro del campo de normalidad sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto los negativos deben corregirse y eliminarse.

El método que finalmente será utilizado a nivel grupal, será una mezcla del método de investigación de campo y el método de los incidentes críticos. Se rechaza a nivel individual y grupal algunos aspectos porque, es muy rígido, no nos permite ver a las personas que se desarrollan normalmente, para ayudar a potenciarlas. Tiene opciones muy extremistas.

1.3.4.4.5. Método de comparación de pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método se pueden utilizar factores de evaluación. Se rechaza el método por que discrimina, no podemos distinguir en que área cada uno es mejor, ya que se pueden presentar distintas cualidades en las personas y nos hace difícil distinguir uno de otro.

1.3.4.5. Remuneración(Administración de Sueldos y Salarios)

1.3.4.6. Concepto de Remuneración

“La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización.” (Chiavenato, 2007, pág. 283)

1.3.4.7. Concepto de Administración de Sueldos y Salarios

La administración de sueldos y salarios se puede definir como un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización.

1.3.4.8. Objetivos de la administración de sueldos y salarios

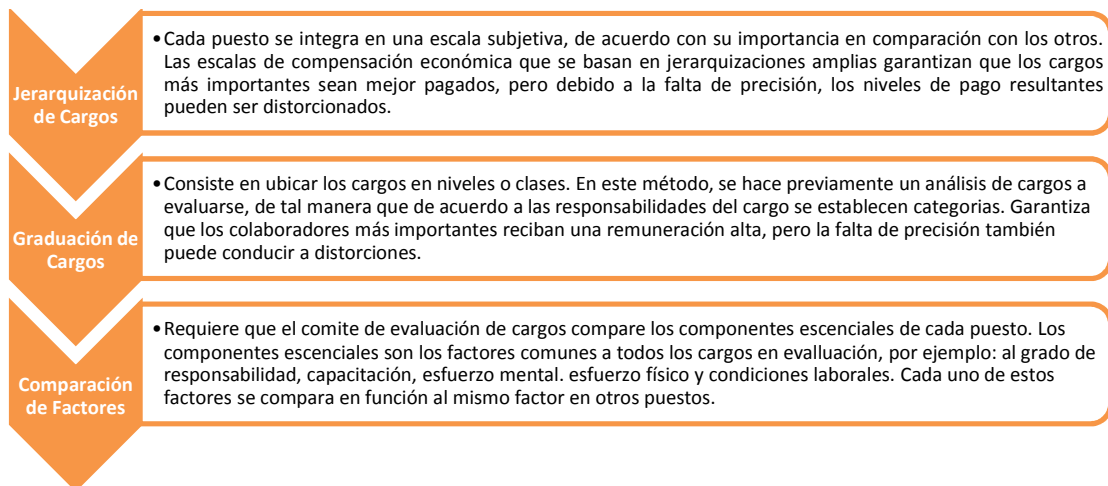
- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
- Recompensar a cada empleado por su desempeño y dedicación.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con sus empleados.

1.3.4.9. Valuación y clasificación de cargos

El objetivo de la evaluación de puestos es determinar el nivel de la remuneración.

Gráfico N°5

Métodos para valuación y clasificación de cargos



Fuente: <http://www.mitecnologico.com/Main/ValuacionDePuestosConcepto>

Elaborado por: Fernanda Vega

1.3.5. Capacitación y desarrollo del personal

1.3.5.1. Concepto de capacitación

“El término capacitación a menudo se utiliza para describir cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros.” (Bohlander, G., y Snell, S., 2008, pág. 294)

La capacitación se la puede describir como un conocimiento adicional que la empresa proporciona a sus colaboradores para que su gestión dentro de la empresa sea más eficiente y así lograr que el personal ayude al cumplimiento de los objetivos de la organización.

La capacitación se puede convertir en un valor agregado que tiene el personal de la organización y a su vez esta tiene una ventaja competitiva frente al personal de otras organizaciones del mercado.

1.3.5.2. Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de capacitación son:

- Otorgar herramientas que permita a los colaboradores obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones.
- Adecuar cada perfil a las exigencias de las competencias de los puestos, posibilitando la adaptación a los cambios constantes.
- Fomentar el desarrollo de las habilidades y actitudes inherentes al trabajo y cargo de cada individuo dentro de la organización.

1.3.5.3. Detención de necesidades de capacitación

Los más comunes son:

- Carencia de conocimientos: El personal no dispone de los conocimientos para desarrollar su tarea de manera productiva y eficiente.
- Problemas de ejecución: Aunque el personal tiene los conocimientos necesarios, presenta fallas en la forma de emprender la tarea.
- Falta de experiencia práctica: El empleado tiene el conocimiento necesario, pero no sabe como desempeñar su trabajo.

1.4. Teoría de competencias

1.4.1. Introducción a la gestión del talento humano por competencias

Las empresas de hoy en día necesitan que sus colaboradores tengan las competencias adecuadas para desarrollar de una excelente manera las actividades, tareas o responsabilidades de su cargo.

Cabe mencionar que no es suficiente identificar las competencias que cada colaborador debe tener para la ejecución de su trabajo, sino que debe proveer las condiciones tanto físicas, ambientales y psicológicas.

Para identificar las competencias que la organización necesita, se debe comparar las competencias actuales de todo el personal con lo que la empresa necesita para un futuro cercano.

1.4.2. Definición de competencias

Las competencias son las características fundamentales que tiene una persona, estas muestran formas de comportamiento, conocimientos, destrezas y habilidades que ayuda a un desempeño eficaz y satisfactorio en la ejecución de una tarea o actividad.

1.4.3. Clasificación de las competencias

Tabla N°5
Clasificación de las competencias

Competencias de logro y acción	Competencias de ayuda y servicio
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Preocupación por el orden, la calidad y la precisión • Iniciativa • Búsqueda de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento Interpersonal • Orientación al cliente
Competencias de influencia	Competencias gerenciales
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia e Impacto • Construcción de relaciones • Conciencia Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas • Dirección de Personas • Trabajo en Equipo y cooperación • Liderazgo
Competencias cognoscitivas	Competencias de eficacia personal
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Analítico • Razonamiento Conceptual • Experiencia técnica/profesional/de dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Confianza en sí mismo • Comportamiento ante los fracasos • Flexibilidad

Fuente: ALLES, Martha Alicia, *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*, Editorial Granical, Buenos Aires, 2008.

Elaborado por: Fernanda Vega

1.4.4. Modelos de Gestión del talento humano

1.4.4.1. Definición de modelo por competencias

“El modelo de gestión por competencias se puede definir como un grupo de competencias que describen características requeridas en una población específica, dentro del contexto de la organización, los roles de los cargos, responsabilidades y las relaciones internas y externas.”(Muler, 2010).

El modelo es una herramienta estratégica dentro de la gestión del talento humano por competencias, ya que permite detectar ciertas conductas que se deban desarrollar dentro de la organización para que se le agregue un valor al servicio desde el propio puesto de trabajo.

A través de este modelo se elaboran perfiles que constituyen la identificación de competencias para un cargo específico, sin crear una dependencia, pues varios de ellos podrían ser comunes en puestos de diferente naturaleza.

La implementación de un modelo de gestión por competencias ayuda a la organización a:

- Asegurar que sus empleados tengan las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar satisfactoriamente en su puesto de trabajo.
- Facilitar que su personal sea responsable de su propio desempeño, progresos y desarrollo.

1.4.4.2. Modelos de gestión

Tabla N°6

Resumen de modelos de gestión.

MODELO DE GESTIÓN/AUTOR	DEFINICIÓN
HARPER Y LYNCH.	Se desarrolla a partir de de un plan estratégico.

<p>WERTHER Y DAVIS.</p>	<p>Dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una empresa. Suelen ser agrupadas en cuatro categorías: objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales.</p>
<p>IDALBERTO CHIAVENATO.</p>	<p>Los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis vertientes: la admisión de personas, selección y posterior contratación de personal eficiente, retención del personal, monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información y bases de datos informáticos.</p>
<p>MICHAEL BEER.</p>	<p>La participación de cada uno de los empleados es fundamental para poder llegar al alcance de los objetivos pertenecientes a la empresa.</p>
<p>GESTIÓN DE POLÍTICAS.</p>	<p>Sistema para priorizar los esfuerzos de mejora de la organización, alineando objetivos, negociando recursos y</p>

	desplegando planes concretos para su consecución.
GESTIÓN DE PROCESOS.	Sistema enmarcado en la teoría de gestión empresarial TQM, que se establece en una organización para evaluar, monitorizar y mejorar de forma sistemática sus procesos.
GESTIÓN DE PROYECTOS.	Sistema que permite optimizar la coordinación de actividades, asignación de recursos, motivación de equipos y planificación y control de proyectos organizativos específicos.
GESTIÓN DE PROBLEMAS.	Resolución de problemas u oportunidades de mejora de una organización.
MAPA DE PROCESOS.	Sistema que integra todos los procesos de la compañía para gestionar interrelaciones entre procesos, rendimientos y recursos consumidos, las actividades que los componen, y la información y conocimiento necesario para su ejecución.
MODELO DEMING.	Control de la calidad en toda la empresa: PLANEAR – HACER VERIFICAR– ACTUAR.

<p>MODELO MALCOLM BALDRIGE.</p>	<p>Basado en la excelencia en torno a 11 valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad basada en el cliente. • Liderazgo. • Mejora y aprendizaje organizativo. • Participación y desarrollo del personal. • Rapidez en la respuesta. • Calidad en el diseño y en la prevención. • Visión a largo plazo del futuro. • Gestión basada en datos y hechos. • Desarrollo de la asociación entre los implicados. • Responsabilidad social. • Orientación a los resultados.
<p>MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD, EFQM.</p>	<p>Modelo de autoevaluación.</p>
<p>MODELO DE ARRIBA ABAJO.</p>	<p>Cuando existe una jerarquía claramente definida entre directivos y subordinados.</p>
<p>DIRECCIÓN POR OBJETIVOS</p>	<p>Planificación participativa que fomenta la motivación y la movilización ya que la gente se muestra más participativa.</p>

<p>MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS.</p>	<p>Se ocupa de la contratación, reclutamiento, selección, entrenamiento, entre otros, dirigidos a la formación y el desarrollo de las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de una organización.</p>
--	---

Fuente: CACERES, Fernando y EVANS, Ingrid .*Diseño y documentación de un modelo de Gestión del talento humano Basado en Competencias para la Unidad Educativa Fae N° 4 del cantón Manta,2010.*

Elaborado por: Fernanda Vega.

1.4.4.3. Modelo de gestión por competencias

Según Martha Alles un sistema de gestión de competencias se implementa siguiendo consecutivamente las siguientes etapas:

Gráfico N° 6

Etapas del modelo de gestión por competencias



Elaborado por: Fernanda Vega

1. Definir la misión y visión de la empresa

La persona que aplique el modelo de gestión por competencias debe conocer la misión, visión y plan estratégico de la empresa para poder determinar las competencias adecuadas en relación a las distintas áreas de la empresa y las personas que la conforman.

2. Definir las competencias críticas para el éxito (conductuales y técnicas)

- Se debe elaborar una lista de competencias genéricas y específicas que se requiere dentro de la organización. Esto ayudara a determinar adecuadamente el ideal que se persigue para cada cargo y esto definirá las competencias que tendrá cada puesto de trabajo,
- Determinar los perfiles de cargos desarrollando un inventario de competencias, ejecutando: cuestionarios, evaluaciones individuales y recolectando sugerencias.

3. Medir y evaluar dichas competencias

Se debe entregar un informe en el cuál se midieron y evaluaron las competencias y al mismo tiempo se determinan que competencias deben ser desarrolladas, implementadas o suprimidas.

4. Validar las competencias

El modelo de gestión por competencias puede validarse mediante una segunda serie de entrevistas y encuentros con los dueños del cargo, los coordinadores inmediatos y la gerencia general.

5. Desarrollar la gestión, integrando las competencias a los procesos de Recursos Humanos

Para (Just The Best Wordpress.com, 2010), cuando ya se ha validado el sistema, se realiza la elaboración y diseño de los procesos de recursos humanos bajo el sistema de gestión por competencias que ha formalizado y ha aprobado la organización.

En este último paso es importante tener en cuenta los siguientes aspectos para el personal al que se le va aplicar el sistema de competencias como lo son:

- La selección
- Capacitación y Entrenamiento
- Desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Planes de Carrera
- Remuneraciones

1.4.4.4. Resultados de la implementación del modelo de gestión por competencias

- Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos de la empresa.
Definir las competencias que se requieren para cada cargo.
- Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la Empresa

En la ciudad de San Francisco de Quito, capital de la República del Ecuador, hoy día jueves diez de Julio del año 2003, ante el Doctor Felipe Iturralde Dávalos, Notario Vigésimo Quinto, del cantón Quito, comparecen DIEGO ARCENTALES ESPINOZA, PATRICIO MÁRMOL VIVAS, CARLOS MOSCOSO AULESTIA Y NELSON VEGA MONTOYA, todos por sus propios y personales derechos.- Los comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, de estado civil casados, mayores de edad, domiciliados en la ciudad de Quito, Distrito metropolitano, con capacidad legal para contratar y obligarse que la ejercen en forma antes indicada; y advertidos que fueron por el Notario, de que compadecen al otorgamiento de la constitución de la compañía sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesas o seducción, de acuerdo a la minuta que se entregan y que copiada textualmente es como sigue: “SEÑOR NOTARIO: Sírvase incorporar en su protocolo de escrituras públicas, una de que aparezca el siguiente contrato de constitución de la Compañía HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA.

2.1.1. Domicilio

La compañía tiene su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, cantón del mismo nombre. Provincia de Pichincha, República del Ecuador, lugar en el que se encuentra su sede administrativa, sin perjuicios de que pueda establecer agencias, sucursales o establecimientos en uno o más lugares dentro del Ecuador o fuera de él, previa resolución de la Junta general de Socios, adopta con sujeción a la ley estos estatutos.

2.1.2. Objeto Social

La compañía tendrá como objeto principal la representación, mandato y agenciamiento tanto de personas naturales como jurídicas, de empresas nacionales y extranjeras; así como participar sola en consorcio o en asociación con otras empresas nacionales o extranjeras, en licitaciones y concursos públicos o privados; la franquicia

de servicios, productos y marcas de empresas nacionales y extranjeras; la compra, venta, importación, exportación, comercialización y distribución de equipos electrónicos, computadoras, software y hardware; brindar a favor de terceros servicios de asesoría, administración, control, desarrollo y explotación de toda clase de productos y bienes, desde la gestión y la administración, mantenimiento, control, envase, ensamblaje, embarque, almacenamiento, hasta su comercialización, distribución y venta tanto interna como externa; prestar a favor de terceros toda clase de servicios administrativos relacionados con la exportación o importación de toda clase de productos y en general brindar a favor de terceros la administración de toda clase de productos; la compra, venta, importación, exportación, distribución y comercialización de toda clase de sistemas, equipos, partes, repuestos y maquinarias electrónicas, destinadas a utilidades navales, aéreas y terrestres; brindar servicios de computación y procesamiento de datos; la importación. Exportación, compra, venta, alquiler, e instalación de equipos electrónicos, electrónicos y de telecomunicación; brindar a favor de terceros servicios de marketing y publicidad. Para la realización de su objeto social, la compañía, podrá realizar toda clase de actos, contratos, negocios y operaciones permitidas por las leyes ecuatorianas, que sean acorde con su objeto y necesarias y convenientes para su cumplimiento.

Podrá así mismo, adquirir, dar o tomar el arrendamiento de propiedades. Bienes, equipos, maquinarias, y otros implementos requeridos para el cabal cumplimiento de su objeto social. Sin perjuicio de las prohibiciones establecidas en otras leyes, la compañía podrá llevar a cabo toda clase de operaciones que se relacione directa, entera o parcialmente con cualquier ramo de su objeto social.

2.1.3. Plazo y Duración

El plazo de duración de la compañía es de 50 años a contarse desde la fecha de inscripción de su escritura de constitución en el registro mercantil. Vencido este plazo la compañía se extinguirá de pleno derecho a menos que los socios, reunidos en junta general ordinaria o extraordinaria expresamente convocada para este efecto, o en junta general universal, decidieren antes de la expiración del plazo, prorrogarlo de conformidad con lo previsto por la ley y estos estatutos.

2.1.4. Disolución y Liquidación

La junta general de socios de la compañía podrá acordar en la forma prevista por la ley, la disolución de la compañía, antes de que termine el plazo establecido en los presentes estatutos. De igual manera, la compañía, se disolverá antes del vencimiento de su plazo de duración, en los casos previstos por la ley.

Para la liquidación de la compañía, por disolución voluntaria o forzosa, se procederá con sujeción de la ley.

2.1.5. Capital y Participaciones.

El capital social de la compañía es cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América (USD \$400,00) dividido en cuatrocientas (400) participaciones indivisibles con un valor nominal de un dólar de los Estados Unidos De América (USD \$1,00) cada una

2.1.6. Certificados

Las participaciones constarán de certificados de aportación numerados y no negociables que serán firmados por el Presidente y el Gerente General de la compañía.

2.2. Misión

Vender tecnología y servicio de call center para pequeñas y medianas empresas dentro y fuera del Ecuador para mejorar el servicio, satisfaciendo las necesidades del cliente con disciplina, proactividad y responsabilidad porque creemos en un Ecuador de calidad.

2.3. Visión

En el 2017, Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda. será una empresa dedicada a BPO(Business Process Outsourcing), consolidada y reconocida en el mercado nacional e internacional por la calidad y la vocación de servicio para satisfacer al cliente siendo generadores de desarrollo sustentable.

2.4. Valores de la empresa HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA

Los valores de la empresa HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA. se basa en la vocación al servicio para atender las necesidades de los clientes y satisfacer sus necesidades.

- **Honestidad:** Trabajamos con honradez, dignidad y equidad.
- **Actitud de Liderazgo:** Mejoramos continuamente para convertirnos en la empresa líder dentro del mercado.
- **Responsabilidad:** Contribuimos al crecimiento de todas las personas con las que interactuamos.
- **Competitividad:** Ofrecemos servicios y tecnología de call center de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.
- **Generadores de desarrollo sustentable:** Favorecemos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la sociedad.

2.5. Análisis interno

2.5.1. Justificación

El análisis interno de la empresa busca maximizar las actividades de la misma, así como la efectividad de la organización.

La empresa debe pensar como prioridad en sus empleados dándoles la orientación necesaria para que se sientan seguros, utilizando técnicas de comunicación y participación interna que haga posible que la información fluya hacia todos los niveles dentro de la organización.

El análisis del mercado interno es una estrategia que ayuda al departamento de talento humano a lograr que el personal que lo integra, tenga un lugar de trabajo donde se sienta valorado, pueda desarrollarse profesionalmente, con un clima organizacional agradable. Por esta razón, el departamento de talento humano deberá seleccionar y retener al personal, además vincular a esas personas al propósito de la empresa.

2.5.2. Órganos de Gobierno y Administración

2.5.2.1. Gobierno y Administración

La compañía será gobernada por la junta general de socios y administrada por el presidente y Gerente General DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.

2.5.2.2. Reglamento Interno de la Empresa

La Compañía **HATO TELECOMUNICACIONES CIA LTDA**, habiendo sido establecida de acuerdo a las normas ecuatorianas y siendo su objeto social el de prestar servicios de Call Center y Telemarketing expide el reglamento interno, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente. Ver (Anexo 1)

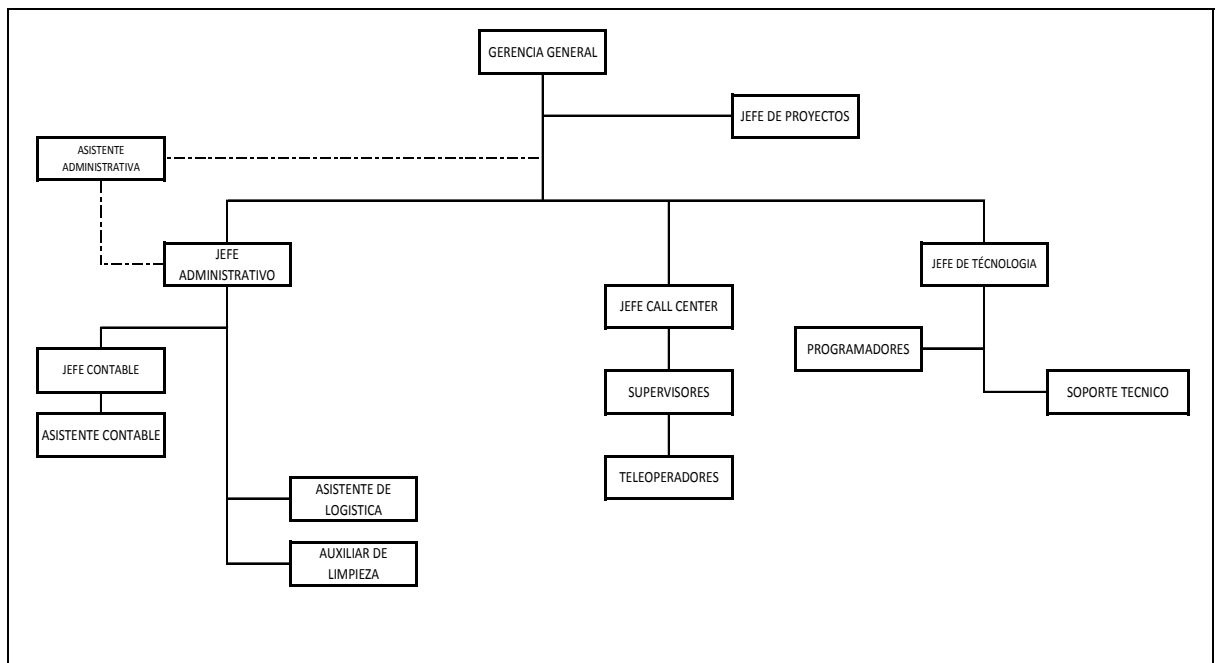
2.5.3. Estructura Organizacional

2.5.3.1. Organigrama Estructural

Gráfico N°7

Organigrama Estructural

HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA



Fuente: HATO TELECOMUNICACIONES CIA.LTDA

2.5.3.2. Funciones del personal de HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA.

La empresa a determinado las funciones del personal como se detalla a continuación:

Cargo: Gerente general

Misión de cargo:	Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Representación legal de la empresa• Dirigir las actividades generales de la empresa.• Aprobación para la contratación del personal• Aprobación de presupuestos e inversiones.• Dirigir el desarrollo de la actividades de la empresa• Autorizar órdenes de compra.• Resolver problemas que se presenten
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Título de Tercer Nivel• Especialización: Administración de empresas, finanzas, contabilidad o afines.• Experiencia: 4 años en cargos similares

Cargo: Jefe administrativa

Misión de cargo:	Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Responsable de pago de servicios básicos.• Administración contractual de clientes.• Administración de contratos de colaboradores.• Gestión y seguimientos de temas legales.• Apoyo a la gerencia general.
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Título de tercer nivel• Especialización: Administración de Empresa, Finanzas, RRHH.• Experiencia: 2 años en cargos similares

Cargo: Asistente administrativa

Misión de cargo:	Ejecutar los procesos administrativos del área apoyando a la Gerencia General y a la Jefatura Administrativa, aplicando las normas y procedimientos definidos, logrando resultados oportunos y garantizando la prestación efectiva del servicio.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Recepción: (Apoyo de llamadas entrantes y salientes y atención al cliente)• Recepción y entrega de documentos de clientes y proveedores.• Gestión de cobranzas.• Facturación.• Elaboración de certificados, cartas y otros documentos que se delegue.• Manejo de archivo• Escaneo e impresión de documentos.• Cotizaciones.• Pedido de viáticos.• Pedido de suministros de oficina y provisiones para botiquín de primeros auxilios.• Seguimientos.• Asistencia a la gerencia general y jefe administrativa en tareas que sean delegadas.
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Cursando estudios superiores• Especialización: Administración de Empresas, secretariado o carreras afines.• Experiencia: Mínimo un año en cargos similares. Experiencia en cobranzas, recepción y atención al cliente.

Cargo: Jefe Contable

Misión de cargo:	Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Registro de asientos contables.• Registro y validación de ingresos (Ventas)• Registro de egresos• Registro de facturas de compra para enviar al SRI y al contador externo.• Resumen de ventas y gastos.• Elaboración de retenciones de compra.• Apoyo en subir valores a bancos.• Apoyo al jefe administrativo de información solicitada.• Legalización de décimos y utilidades.• Emitir planillas para pago de IESS.• Declaración de impuestos, IVA y retenciones al SRI.• Revisión y seguimiento del estado tributario.• Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Título de tercer nivel.• Especialización: Contabilidad, Auditoría, Administración de empresas o carreras afines.• Experiencia: Mínimo un año en cargos similares.

Cargo: Asistente Contable

Misión de cargo:	Asistir al jefe contable en el control y contabilización de las diferentes operaciones dentro del área contable.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de reporte de cuentas por cobrar (registro de facturas, registro de retenciones, transferencias, cheques y pagos)• Elaboración de peorte de cuentas por pagar (servicios básicos, suministros, viáticos, servicio de monitoreo, purewather, super agua, vigilancia privada, arriendo de oficinas Guayaquil)• Conciliación bancaria• Elaboración de nómina y roles de pago individual.• Pago de teleoperadores temporales.• Archivo de documentación contable y otros.• Subir valores a bancos (pagos de sueldos, pagos a proveedores)• Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su Coordinador inmediato
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Cursando estudios superiores o egresada.• Especialización: Contabilidad, Auditoria, Administración de empresas o carreras afines.• Experiencia: Mínimo un año en cargos similares.

Cargo: Mensajero

Misión de cargo:	Contribuir en el desarrollo de las actividades de toda la empresa a través de la distribución oportuna de la información interna y de la entrega efectiva de la información externa dando lo mejor de sí.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Entrega de facturas a clientes.• Retirar cupones de clientes.• Pagos de servicios básicos.• Pagos de facturas celulares e internet.• Cobranzas a Clientes (retiro de cheques)• Retiro y Depósitos en Bancos (Pichincha y Guayaquil)• Retirar y entregar documentación varia (Abogados, IESS, CNT, clientes)• Apoyo en compras de cafetería.• Apoyo en arreglos menores dentro de la empresa.• Apoyo en transporte al personal de la empresa.• Apoyo en recepción.• Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Bachiller• Especialización: No especificado• Experiencia: Mínimo un año en cargos similares.

Cargo: Auxiliar de limpieza

Misión de cargo:	Realizar labores de aseo, limpieza y cafetería para brindar comodidad a los colaboradores de la empresa y a personas externas que visiten las instalaciones.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo al auxiliar operativo (mensajería, cobro de cheques, depósito en bancos)• Apoyo en recepción (reemplazo a asistente administrativa)• Asear las oficinas y áreas asignadas y vigilar que se mantengan aseadas.• Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.• Custodia de llaves de toda la empresa.• Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.• Manejo de botiquín y suministros de oficina.• Compra de productos de limpieza y cafetería.• Realizar el pedido de los galones de agua para la oficina.• Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Bachiller• Especialización: No especificado• Experiencia: Mínimo un año en cargos similares.

Cargo: Jefe de proyectos

Misión de cargo:	Gestionar los proyectos externos e internos de la organización de los distintos clientes, garantizando el correcto desarrollo del proyecto en tiempos, calidad, costes, funcionalidad y satisfacción del cliente para la retención de los mismos.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Emisión de reportes a clientes de toda la gestión realizada..• Asesoramiento a clientes.• Visitas a clientes (Municipio, Sicobra y HealthMerk)• Elaborar, enviar y dar seguimiento de ordenes de compra de los distintos clientes.• Coordinar gestión para los clientes con el departamento de Sistemas.• Realizar reportes de gestión.• Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Egresado o titulo de tercer nivel,• Especialización: Administración de empresas o carreras afines.• Experiencia: Mínimo un año en cargos similares.

Cargo: Jefe de tecnología

Misión de cargo:	Coordinar con los técnicos todas las actividades dentro del área de sistemas.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Revisión diaria de correo electrónico para coordinar el trabajo del equipo de técnicos.• Monitoreo diario de servidores para su correcto funcionamiento.• Soporte técnico al área administrativa y operativa de la empresa.• Reunión con clientes para nuevas implementaciones.• Implementación de programas.• Capacitación a clientes sobre el uso de programas implementados.• Soporte técnico a clientes externos.
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Título de tercer nivel.• Especialización: Sistemas, telecomunicaciones o carreras afines.• Experiencia: Mínimo dos años en cargos similares.

Crago: Programador

Misión de cargo:	Desarrollar aplicaciones de computación analizando requerimientos de información, diseñando soluciones lógicas, usando las herramientas computacionales adecuadas, a fin de satisfacer los requerimientos del cliente.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Creación y análisis de requerimientos exigidos por los clientes.• Analizar y diseñar aplicaciones de baja y mediana complejidad.• Diseño de aplicaciones de baja y mediana complejidad.• Elabora aplicaciones de baja y mediana complejidad.• Administración de aplicaciones de baja y mediana complejidad.• Implementación de aplicaciones de baja y mediana complejidad.• Documentación los aplicaciones de computación de acuerdo con las normas establecidas.• Recolección de información del cliente sobre sus necesidades.• Capacitación al cliente en el uso de las aplicaciones.• Ejecutar pruebas de validación para las aplicaciones.• Realiza respaldo de la información bajo su responsabilidad.• Participa en reuniones técnicas.• Cumple con las normas, lineamientos y estándares establecidos por la unidad para el desarrollo de programas de computación.• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. .• Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Cursando estudios superiores• Especialización: Sistemas, telecomunicaciones, redes o carreras afines.• Experiencia: Mínimo dos años en cargos similares.

Cargo: Técnico

Misión de cargo:	Dar soporte técnico al cliente interno y externo de manera ágil, rápida y oportuna.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Turnos de soporte técnico.• Revisar el funcionamiento adecuado de los sistemas del cliente interno y externo.• Soporte técnico.• Seguimiento sobre solución de problemas de los clientes externos.• Manejo de clientes (Nestlé, Corporación MYL, Municipio, Sicobra)• Rediseño y mantenimiento del sistema (hardware y software)• Capacitación al cliente sobre el producto que se implemento.
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Cursando estudios superiores• Especialización: Sistemas, telecomunicaciones, redes o carreras afines.• Experiencia: Mínimo dos años en cargos similares.

Cargo: Jefe de call center

Misión de cargo:	Coordinar a un grupo de teleoperadores y/o gestores, obtener datos del resultado de los agentes, analizarlos y con posterioridad realizar un asesoramiento a través de las sesiones individuales.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Monitoreo de la gestión realizada por el teleoperador.• Revisar pendientes del área.• Seguimiento de servicio al Cliente (Post Venta)• Entrevistar al personal a contratar.• Visita a Clientes para seguimiento. (Novedades, Informes, Nuevos proyectos)• Emisión de reporte de novedades de los teleoperadores.
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Título de tercer nivel.• Especialización: Formación en administración de empresa o especialización en gestión de call center.• Experiencia: Mínimo dos años en cargos similares.

Cargo: Supervisor de call center

Misión de cargo:	Apoyar al jefe de call center en la supervisión de las cuentas asignadas.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Monitoreo de cuentas para posibles soluciones de novedades.• Monitoreo de horario de ingreso y salida de personal.• Elaboración de reportes de gestión para clientes.• Monitoreo en línea a teleoperadores.• Reuniones de retroalimentación.• Resolución de inquietudes de teleoperadores sobre los productos o servicios e clientes.• Resolución de inquietudes a clientes sobre el servicio.• Informe de novedades de teleoperadores al jefe inmediato.• Reporte de cupones para el cliente.
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Cursando estudios superiores• Especialización: Formación en administración de empresa o especialización en gestión de call center.• Experiencia: Mínimo un año en cargos similares.

Cargo: Teleoperador

Misión de cargo:	Realizar gestión de llamadas de acuerdo al requerimiento de la campaña.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Recibir llamadas de posibles compradores• Realizar el proceso de venta por el teléfono• Cerrar la venta con nuestro cliente• Llenar el formato de ventas venta• Pasar la venta realizada a sistema• Llenar relación de ventas de manera periódica
Requisitos (Mínimo exigible)	<ul style="list-style-type: none">• Educación: Cursando estudios superiores• Especialización: Formación en administración de empresa o servicio al cliente.• Experiencia: No especificado.

Elaborado por: Fernanda Vega

2.5.3.3. Procesos de recursos humanos empleados en la empresa.

Los procesos con los que cuenta la empresa en cuestión de los subsistemas de recursos humanos son procesos establecidos verbalmente y sin ningún método sistemático o metodológico.

Estos procesos se han ido realizando en base a las necesidades que se han ido presentando dentro de la empresa

Los procesos mencionados a continuación han sido levantados por medio de entrevistas, para evidenciar la manera en que manejan los subsistemas de recursos humanos dentro de la empresa en la actualidad.

2.5.3.3.1. Requerimiento de personal

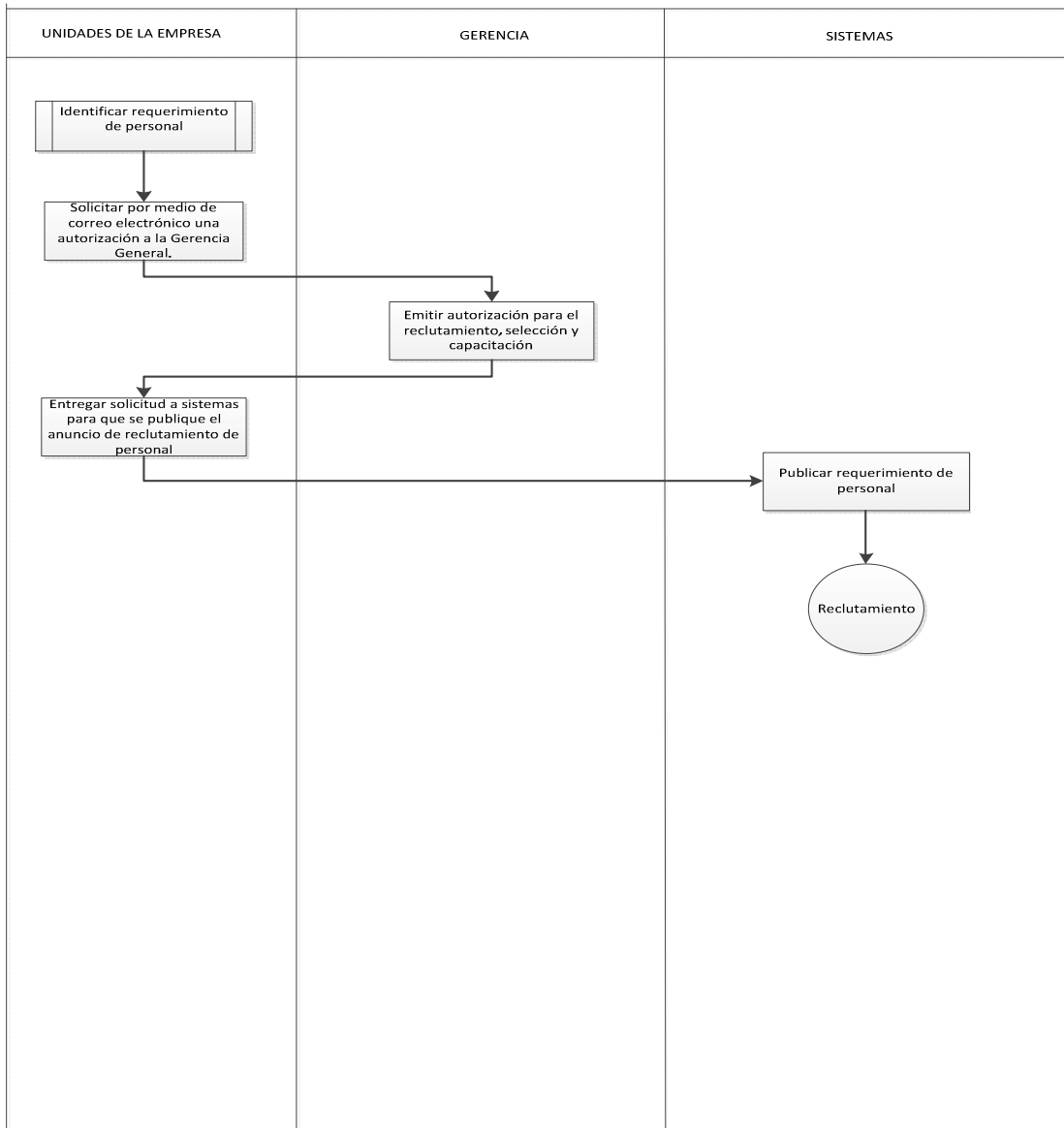
Gráfico N° 8
Proceso de requerimiento de personal

DIAGRAMA DE FLUJO

2012-05-23

PROCESO: REQUERIMIENTO DE PERSONAL

VERSIÓN 1



Elaborado por: Fernanda Vega

2.5.3.3.2. Reclutamiento

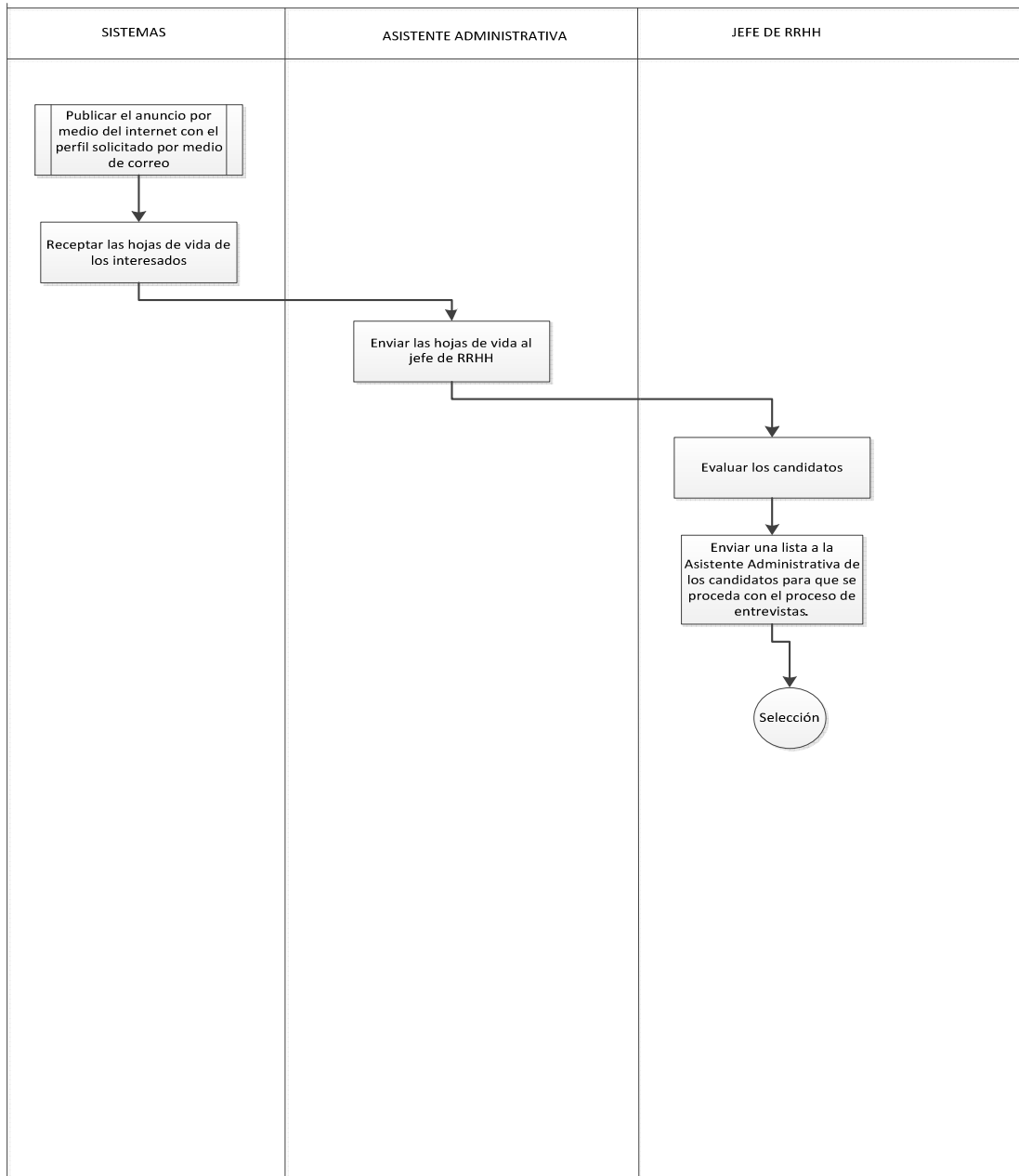
Gráfico N° 9
Proceso de reclutamiento anuncio web

DIAGRAMA DE FLUJO

2012-05-23

PROCESO: RECLUTAMIENTO ANUNCIO WEB

VERSIÓN 1



Elaborado por: Fernanda Vega

Gráfico N° 10

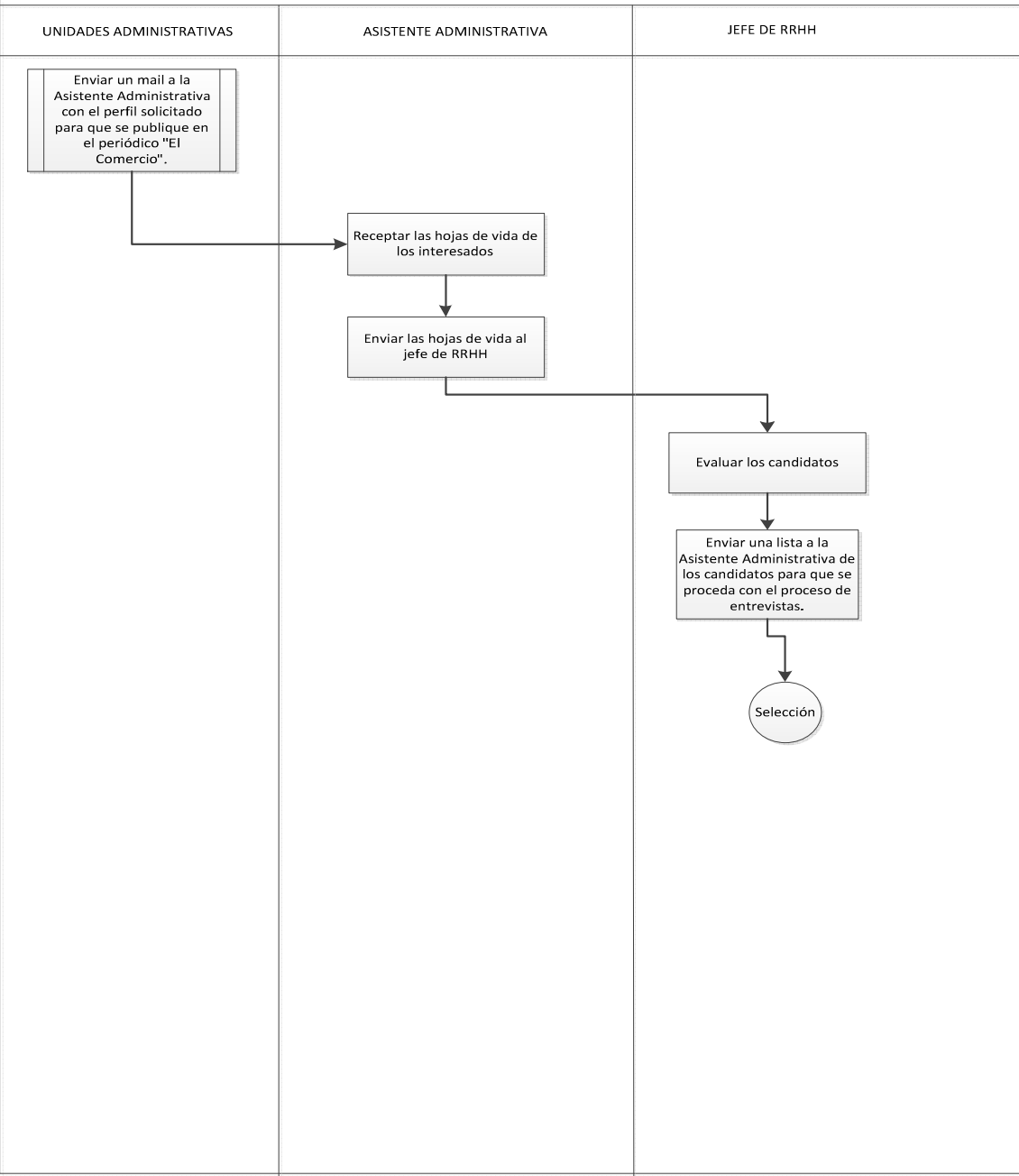
Proceso de reclutamiento anuncio periódico

DIAGRAMA DE FLUJO

2012-05-23

PROCESO: RECLUTAMIENTO ANUNCIO EN EL PERIÓDICO

VERSIÓN 1



Elaborado por: Fernanda Vega

2.5.3.3. Selección

Gráfico N° 11

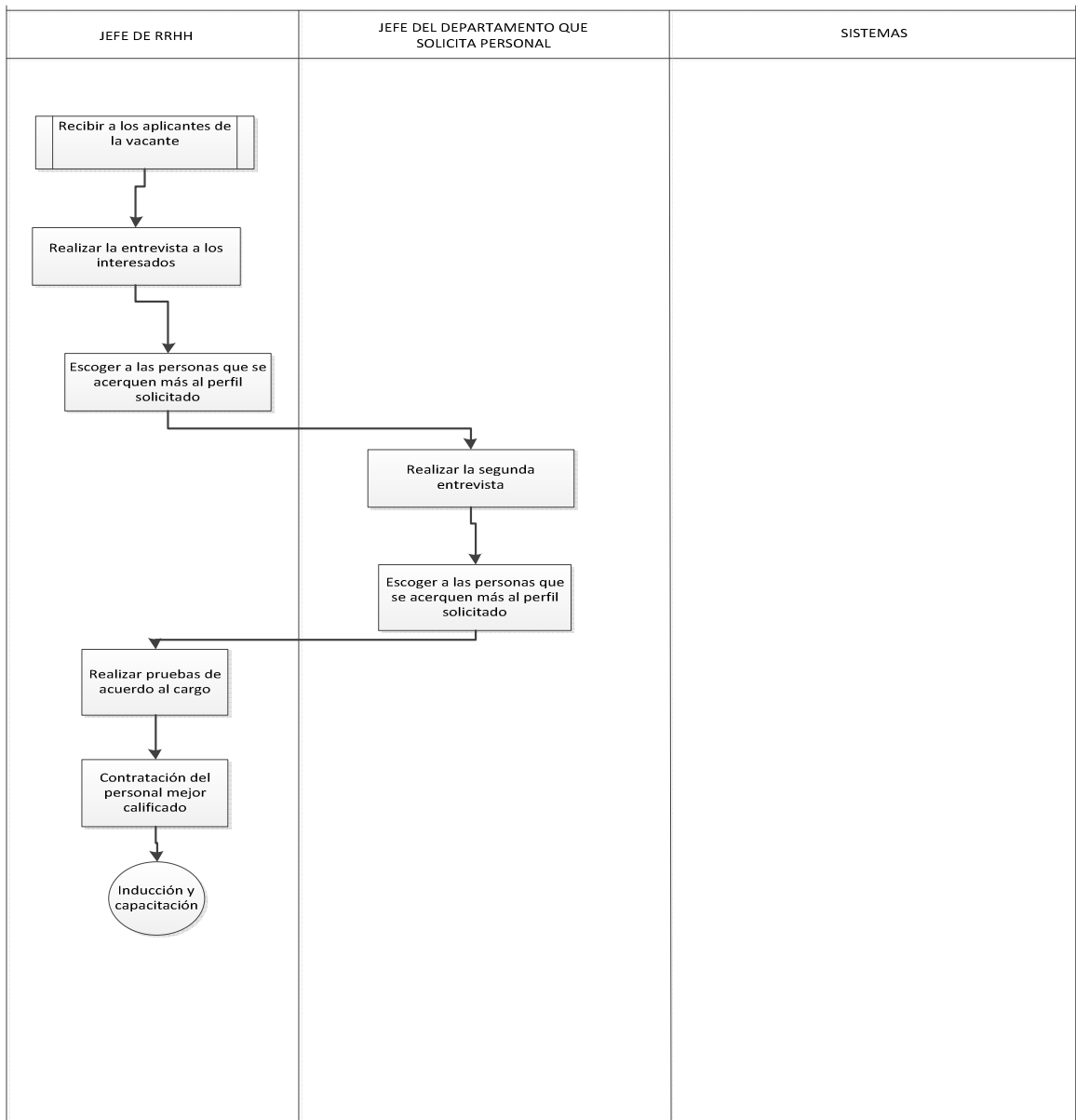
Proceso de selección

DIAGRAMA DE FLUJO

2012-05-23

PROCESO: SELECCIÓN

VERSIÓN 1



Elaborado por: Fernanda Vega

Pruebas

En el área administrativa no se realizan pruebas de ningún tipo. En el área de call center se toman las siguientes pruebas:

- Pruebas de voz.
- Pruebas de Excel.
- Pruebas de dictado.

2.5.3.3.4. Contratación

La empresa HATO TELECOMUNICACIONES CIA LTDA contrata personal administrativo y personal operativo. El personal administrativo son personas que entran con contrato a plazo fijo con 3 meses de prueba, al cumplir el año este se vuelve indefinido. El personal operativo es un poco más complejo, debido a que el trabajo es para un call center, existe personal fijo y personal que se los contrata por campaña; por un determinado tiempo.

Para el personal fijo se procede con la contratación exactamente igual al personal administrativo. Sin embargo, para el personal temporal se lo maneja por medio de facturación por servicios prestados.

Nota: No se realiza proceso de verificación de referencias laborales.

2.5.3.3.5. Inducción y capacitación

Inducción

La inducción de personal consiste en una orientación y conocimiento de la empresa y del giro del negocio que se efectuar a los trabajadores que van a ingresar a la empresa. La empresa HATO TELECOMUNICACIONES CIA LTDA no cuenta con un proceso de inducción, el cual se debería implementar debido a que esto ayuda al nuevo trabajador a su adaptación en la empresa; disminuye en un nivel considerable la tensión y el nerviosismo de dicho trabajador.

El área de call center recibe inducción por parte del cliente para conocer de manera adecuada el producto o servicio para proceder a empezar con la campaña.

Capacitación

Dentro de la empresa no existen procesos de evaluación ni capacitación constante, en el área administrativa no tiene capacitaciones. El área operativa se realiza capacitaciones de acuerdo a las necesidades que determine el jefe de call center.

En el área de call center se preparan las capacitaciones midiendo las falencias que tiene el grupo, el coordinador y supervisor de call center preparan la capacitación las cuales se las realizan como charlas.

Las capacitaciones, dependiendo de las necesidades del departamento, se las realizan individuales o grupales.

2.5.3.3.6. Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño dentro de las organizaciones son de vital importancia, ya que esta permite la implementación de nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño de los colaboradores, permite determinar necesidades de capacitación, detectar errores en el diseño del puesto, entre otros.

La empresa HATO TELECOMUNICACIONES CIA LTDA no cuenta con este proceso dentro del área administrativa, las contrataciones y asensos se determinan de acuerdo a las necesidades de la empresa sin previa evaluación.

En el área de call center se tienen procesos de evaluación del desempeño debido al giro del negocio. Por lo que se pueden determinar los siguientes indicadores que ayudan a dicha evaluación:

- El número de encuestas diarias que realizaron los operadores.
- Monitoreo constante de las conversaciones del operador con el usuario.
- Se pide una evaluación al cliente externo de acuerdo a resultados.
- Evaluación del supervisor del área de call center.

2.5.3.3.7. Otros procesos relacionados con el personal

2.5.3.3.7.1. Control de asistencia

La empresa tiene un sistema creado por el departamento de sistemas para el control de la hora de entrada, hora de salida al almuerzo, hora de entrada del almuerzo y hora de salida.

La asistente de gerencia se encarga de sacar un reporte cada semana, el cual lo entrega al jefe de administrativo para el respectivo análisis y al encontrar novedades se envía correo a las personas involucradas y al departamento de contabilidad (encargado de nómina).

2.5.3.3.7.2. Manejo de files de los colaboradores

En cuanto a los files de los colaboradores se pudo determinar las siguientes observaciones:

- La única documentación que se pide al personal son: su hoja de vida, copia de cedula y papeleta de votación actualizada.
- No existen formatos para los files físicos de los empleados.
- No se tiene hojas de contratación.
- El archivo se encuentra en el departamento del jefe administrativo, divididos en personal activo, clientes y personal pasivo sin las respectivas etiquetas.

2.6. Análisis externo

2.6.1. Descripción de la Industria

El crecimiento de la industria de call centers se debe a que las empresas alrededor del mundo toman conciencia acerca de la importancia de cuidar la relación con el cliente y el servicio de call center representan una herramienta que ayuda a fidelizar y ganar clientes.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta, es que existe una tendencia la cual se vende la mayoría de productos y servicios por medio de teléfono y se determinaron factores tanto externos como internos que se conjugaron, entre ellos:

a) La tecnología tanto de telecomunicaciones como de procesamiento de datos, se desarrolló aceleradamente en los últimos años de la década del 90.

b) Los costos de las telecomunicaciones a nivel mundial cayeron drásticamente por razones tecnológicas y económicas e hicieron que las llamadas de larga distancia se volvieran un factor competitivo.

c) La inversión en telecomunicaciones de la década del 90, ubicó a nuestro país en un nivel de avanzada, superando incluso los ratios de países más desarrollados.

d) La crisis económica que dejó al país con un nivel de desempleo jamás visto en su historia, y esto hizo que trabajar como teleoperador fuera una alternativa para muchas personas, especialmente estudiantes con un medio y alto nivel cultural.

A partir de esta realidad la industria rebautizada de call centers, por la mala imagen que había dejado la palabra telemarketing en la población, sufrió una metamorfosis y renació vigorosa y competitiva.

2.6.2. Análisis del Servicio de Call Center

Un call center o centro de atención de llamadas entrantes o salientes es una herramienta de comunicación y relación con los Clientes que utiliza el TELEFONO como medio de comunicación básico gestionado por personas en conjunto a los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados, para atender las necesidades y dar servicio a cada “CLIENTE UNICO” con el objeto de atraerlos y fidelizarlos con la organización y permitir su viabilidad.(Filiba, 2006)

El servicio de Call Center es una herramienta de distribución para un adecuado manejo de altos volúmenes de llamadas, que son utilizados por lo general en campañas de ventas de salida o de entrada, campañas de atención al consumidor, promociones de productos,

encuestas telefónicas, actualización de datos, campañas de cobranza, atención al cliente en general y otras funciones de mercadeo a través del uso de tecnología.

Tenemos que definir de una manera precisa dos términos muy importantes dentro de este servicio para no tener ninguna confusión. Las palabras usuario y cliente son diferentes en este negocio:

- Cliente: Es la empresa u organización que contrata y recibe servicios por parte del Call Center,
- Usuario: Es el cliente de las empresas que contratan el servicio (clientes).

Se puede establecer que existen dos maneras de utilizar el teléfono en este tipo de servicios:

- INBOUND: Telemercadeo o llamadas de entrada.

Este servicio es en el cuál el usuario toma la iniciativa de llamar al centro de contacto, en el cuál es atendido por un agente.

- OUTBOUND: Telemercadeo o llamadas de salida.

Este servicio es en el cuál en centro de llamadas contacta a los usuarios de las empresas u organizaciones de los clientes para el cumplimiento de algún objetivo comercial determinado.

Se debe tomar muy en cuenta que cualquiera que sea el tipo de tele mercadeo que se utilice, debe existir un guión o script celosamente preparado, escrito, probado y aprobado. Cuando el cliente utiliza los servicios de call center como una estrategia para aumentar y mejorar el contacto con sus clientes (usuarios) tienen dos alternativas para su implementación:

- INHOUSE: El desarrollo en casa
- OUTSOURCING: Subcontratarlo



Cada una de estas dos opciones tiene ventajas como desventajas. Sin embargo, el outsourcing es el más opeionado debido a la situación actual del país, donde la mayor parte de las organizaciones no cuenta con la infraestructura adecuada para tener sus propios servicios de call center.

2.6.3. Análisis competitivo

En la actualidad la industria del call center tiene mucha competencia. Existen en el mercado ecuatoriano competidores actuales que están bien equipados. A continuación se presentan las más importantes:

Tabla N°7

Principales competidores en la industria de call center

<p style="text-align: center;">AMERICAN CALL</p>  <p style="text-align: center;">CENTER</p>	<p>Es un centro de atención telefónica y de servicios localizado en Ecuador (Sudamérica). Sus centros ubicados en Guayaquil y Quito equipados con más de 600 estaciones operativas, talento humano altamente capacitado que sobrepasan los 1000 colaboradores y tecnología de última generación, han hecho de American Call Center el centro de contacto líder en la industria y el más grande del (American Call Center, 2012)</p>
<p style="text-align: center;">CRONIX</p> 	<p>Inició sus operaciones en 1999 con apenas 10 estaciones de trabajo. En el año 2001, sus instalaciones crecieron a más de 100 posiciones y al iniciar el 2008, en sus nuevas y modernas instalaciones, en la ciudad de Quito, cuenta con 425 posiciones de tele asesores. Se encarga de proporcionar tecnología, soluciones y servicios a las empresas para que estas puedan ofrecer los</p>

	más altos niveles de Servicio al Cliente.(Cronix, 2012)
<p>TCG (Tata ConsultingGroup)</p> 	<p>Tata ConsultingGroup, Inc. nació de la industria Financiera. Fue fundada en 1976. El nuevo nombre de compañía establecida en 2001 refleja una nueva misión: diseñar una solución basada en las necesidades específicas de cada cliente, montar el grupo más eficaz de los expertos para cumplir con el diseño. Con más de 25 años de experiencia, TCG tiene una amplia gama de expertos disponibles.(TATA Consultancy Service, 2012)</p>
<p>CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones)</p> 	<p>Con la finalidad de brindar un mejor servicio a todos los ecuatorianos, y conectar a todo el país con redes de telecomunicaciones, nace, el 30 de octubre del 2008, la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CNT S.A, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A.; sin embargo, luego de un poco más de un año, el 14 de enero del 2010, la CNT S.A., se convierte en empresa pública, y pasa a ser, desde ese momento, la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador.(Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2012)</p>

Elaborado por: Fernanda Vega

2.7. Definición del Problema

Para definir el problema principal de la falta de un departamento de talento humano dentro de la empresa HATO TELECOMUNICACIONES CÍA. LTDA. se va a utilizar el el diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado o diagrama de causa-efecto

Esta espina es una representación sencilla en la que puede observarse una especie de espina central, que es una línea horizontal ubicada en el centro el cuál representa el problema a describir y se escribe al final de la misma.

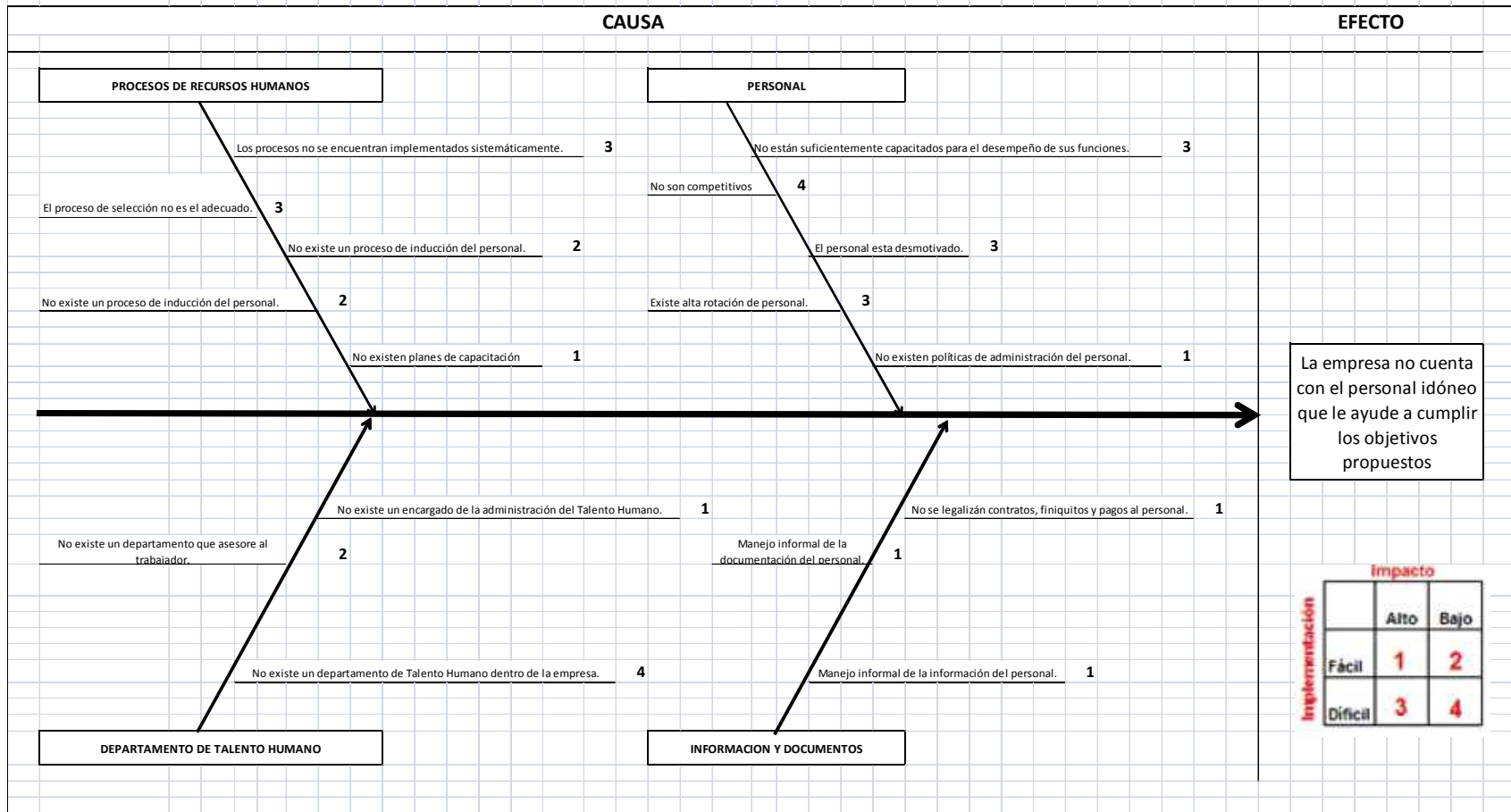
Procedimiento

Para comenzar se establece el problema principal.

Después se realizan los siguientes pasos:

1. Hacer un diagrama en blanco.
2. Escribir de forma concisa el problema o efecto.
3. Escribir las categorías que se consideren apropiadas al problema: máquina, personas, materiales, procesos entre otros.
4. Realizar una lluvia de ideas de posibles causas y relacionarlas con cada categoría.

Tabla N° 8
Definición de problema
 Diagrama de espina de pescado
 HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA



Elaborado por: Fernnada Vega

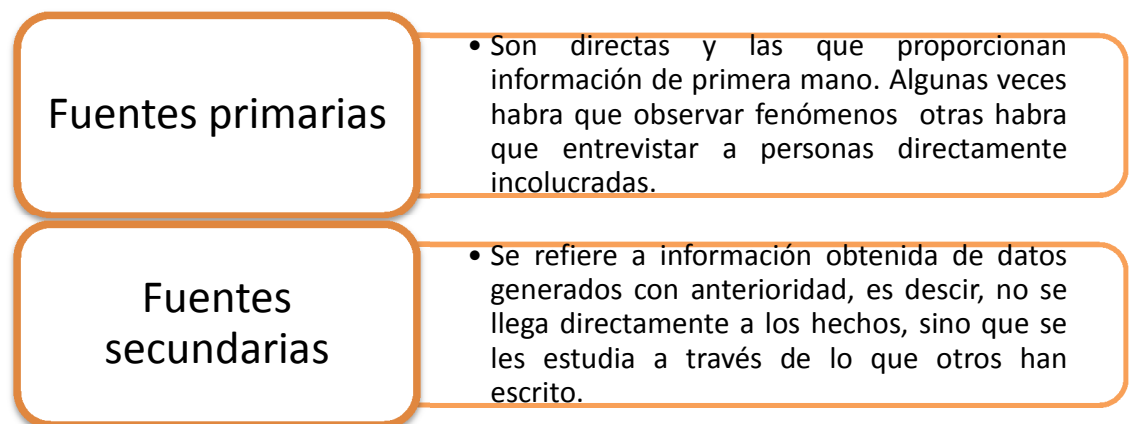
2.8. Metodología de la investigación

2.8.1. Fuentes de información

Una fuente de información es una persona u objeto que proporciona datos.

Gráfico N°13

Fuentes de información



Fuente: DEL CID PÉREZ, Alma y Otros, *Investigación: Fundamentos y Metodología*, Pearson Educación, México, 2007.

Elaborado por: Fernanda Vega.

2.8.2. Marco metodológico

2.8.2.1. Diseño de la investigación

El Diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. El diseño de investigación estipula la estructura fundamental y especifica la naturaleza global de la intervención. (Cabrero Garcia, J., y Martinez, M., 2012)

El diseño de investigación se divide en dos grupos: Experimentales y no experimentales.

Para la investigación que se realizará en la empresa HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA. se utilizará la investigación no experimental que a su vez se divide en:

- a) Transeccional o transversal: Investigaciones que recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, es como tomar una fotografía de algo que sucede.
- b) Longitudinales: Estudios que recolectan datos en diferentes puntos, a través del tiempo, para realizar conclusiones acerca del cambio, sus determinantes y consecuencias

2.8.2.2. Tipo de investigación

Los tipos de investigación que se utilizarán para la culminación de esta tesis son:

Tabla N°8
Tipo de investigación

TIPO	CONCEPTO
Investigación Histórica	Es aquella que busca estudiar una realidad del pasado recurriendo a fuentes primarias y secundarias que contengan evidencias auténticas y confiables , que permitan reconstruir los hechos, lo más exacto posible
Investigación Documental	Técnica que consiste en seleccionar y recopilar información por medio de la consulta crítica de documentos y materiales bibliográficos.
Investigación Descriptiva	Es la disciplina científica inicial utilizada para analizar una población o fenómeno, con el fin de determinar su naturaleza, comportamiento y características.

Fuente: ARAZ, Maribel, *Tipos de investigación metodología de la investigación*, 2010, <http://www.slideshare.net/svetlanamaribel/tipos-de-investigacion-metodologia-de-la-investigacion-4284771>

Elaborado por: Fernanda Vega

2.8.2.3. Población y Muestreo

2.8.2.3.1. Población

“Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica en común.” (Fernandez P. , 2010).

Una vez determinadas las fuentes de información, es elemental establecer la necesidad de investigar a todos (población) o, si es posible, tomar solo una parte de ellos (muestra).

En este caso la población se divide de la siguiente manera para el estudio dentro de la empresa:

- Colaboradores: 32 persona, incluyendo directivos y colaboradores externos.
- Clientes: La empresa dispone de 10 empresas a los cuáles se dan servicios.
- Proveedores: El número de proveedores de la empresa es de 5.

2.8.2.3.2. Muestra

“La muestra es la parte o fracción representativa de un conjunto de una población, universo o colectivo, que ha sido obtenida con el fin de investigar ciertas características del mismo.”(Del Cid Pérez, A., y Otros., 2007).

2.8.2.3.2.1. Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de muestras probabilísticas es necesario usar fórmulas que correspondan al cálculo de una muestra finita o infinita. Para este estudio en la empresa HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA., se utilizará el cálculo de la muestra finita ya que se conoce el número exacto de la población y es menor de 100 000 elementos.

Muestra Finita

Fórmula para el cálculo de la muestra finita

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 pq}{d^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

En donde:

N = Total de la población

$Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada

q = 1 – p

d = precisión deseada

n= tamaño de la muestra

Según diferentes seguridades el coeficiente de Z_{α} varía, así:

- Si la seguridad Z_{α} fuese del 90% el coeficiente sería 1.645
- Si la seguridad Z_{α} fuese del 95% el coeficiente sería 1.96
- Si la seguridad Z_{α} fuese del 97.5% el coeficiente sería 2.24
- Si la seguridad Z_{α} fuese del 99% el coeficiente sería 2.576

2.8.2.3.2.2. Cálculo de la muestra

2.8.2.3.2.2.1. Cliente interno

¿A cuántas personas dentro de la empresa tendría que realizar la encuesta, si la población total es de 18 colaboradores?

Datos:

- N = Total de la población =18 colaboradores
- $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso deseamos un 3%)

$$n = \frac{18 * 1.96^2(0.05) * (0.95)}{0.03^2(18 - 1) + 1.96^2(0.05) * (0.95)}$$

$$n = \frac{3.28}{0.02 + 0.18}$$

$$n = \frac{3.28}{0.20}$$

$$n = 16.4$$

$$n = 16$$

Nota: Debido a que la población no tiene un gran número de integrantes, se procederá a realizar la encuesta a los 18 colaboradores.

2.8.2.3.2.2.2. Cliente externo

¿A cuántos clientes externos tengo que aplicar la encuesta, si la población total es de 15 empresas a los cuales se ofrece el servicio del call center?

Datos:

- $N =$ Total de la población =15 empresas
- $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- $p =$ proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- $q = 1 - p$ (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- $d =$ precisión (en este caso deseamos un 3%)

$$n = \frac{15 * 1.96^2(0.05) * (0.95)}{0.03^2(15 - 1) + 1.96^2(0.05) * (0.95)}$$

$$n = \frac{2.74}{0.013 + 0.18}$$

$$n = \frac{2.74}{0.19}$$

$$n = 14.42$$

$$n = 15$$

Nota: En este caso se utilizara el total de la población para aplicar la encuesta.

2.8.2.3.2.2.3. Proveedor

¿A cuántos proveedores tengo que aplicar la encuesta, si la población total es de 7 proveedores?

Datos:

- $N =$ Total de la población =7 proveedores
- $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- $p =$ proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- $q = 1 - p$ (en este caso $1-0.05 = 0.95$)
- $d =$ precisión (en este caso deseamos un 3%)

$$n = \frac{7 * 1.96^2(0.05) * (0.95)}{0.03^2(7 - 1) + 1.96^2(0.05) * (0.95)}$$

$$n = \frac{1.27}{0.006 + 0.18}$$

$$n = \frac{1.45}{0.19}$$

$$n = 7.63$$

$$n = 8$$

Nota: En este caso se utilizara el total de la población para aplicar la encuesta.

2.9. Diseño de la Encuesta

Para el estudio de la situación de la empresa y poder determinar el FODA en la organización se utilizaran los siguientes diseños de encuesta preestablecida. Ver (Anexo 2).

2.10. Tabulación e Interpretación de datos

2.10.1. Encuesta al cliente interno

A continuación se mostraran los resultados que se obtuvieron de las encuestas realizadas a las 18 personas que se encuentran trabajando en la empresa Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la organización?

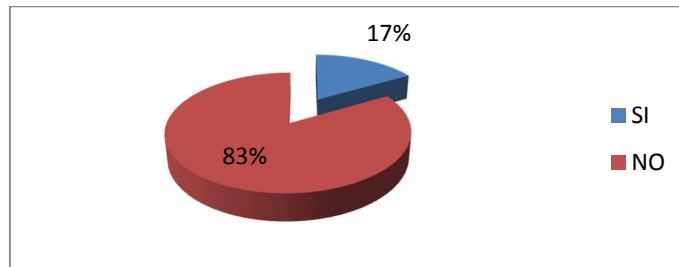
Tabla N°9

Conocimiento de la misión y visión de la organización

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	17%
NO	15	83%

Gráfico N° 14

Conocimiento de la misión y visión de la organización



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

El 83% de colaboradores respondieron que no conocen la misión y la visión de la empresa; el 17% de los colaboradores respondieron que si conocen estos valores corporativos.

2. ¿El sistema de gestión dentro de la empresa garantiza que todas las actividades estén organizadas y controladas, de acuerdo a normativas internas?

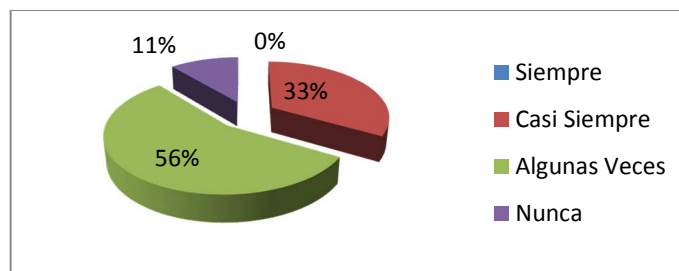
Tabla N°10

Sistema de gestión dentro de la empresa

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	6	33%
Algunas Veces	10	56%
Nunca	2	11%

Gráfico N° 15

Sistema de gestión dentro de la empresa



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

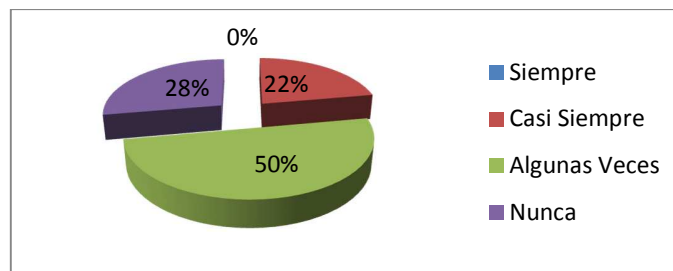
Se puede concluir que el 56% de los colaboradores creen que el sistema de gestión dentro de la empresa, algunas veces, garantiza una excelente organización y control de las actividades que realizan; el 33 % respondió casi siempre el sistema de gestión garantiza una organización y control de las actividades y el 11% respondió que nunca garantizan que las actividades estén organizadas y controladas.

3. ¿Con que frecuencia la política interna de personal como: selección, contratación, formación, desarrollo, retribución, promoción, es aplicada por la empresa?

Tabla N°11
Política interna del personal

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	22%
Algunas Veces	9	50%
Nunca	5	28%

Gráfico N° 16
Política interna del personal



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

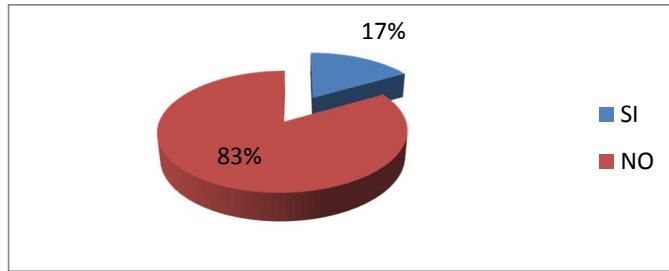
El 50% de los colaboradores respondieron que las políticas internas del personal se aplican algunas veces; el 28 % de los colaboradores respondieron que esta política de personal nunca es aplicada por la empresa; y el 22% de los colaboradores respondieron casi siempre esta política si es aplicada por los directivos de la compañía.

4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa, adicional del inducción/entrenamiento de sus funciones?

Tabla N°12
Capacitación por parte de la empresa

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	17%
NO	15	83%

Gráfico N°17
Capacitación por parte de la empresa



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

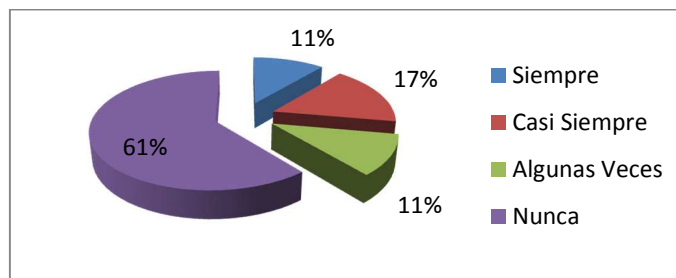
El 83% del personal responde que no ha recibido capacitación por parte de la empresa; el 17% del personal que responde que si ha recibido capacitación por parte de la empresa.

5. ¿La empresa evalúa periódicamente su satisfacción en: clima laboral, perspectivas de carrera y comunicación interna?

Tabla N°13
Evaluación de satisfacción

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	2	11%
Casi Siempre	3	17%
Algunas Veces	2	11%
Nunca	11	61%

Gráfico N° 18
Evaluación de satisfacción



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

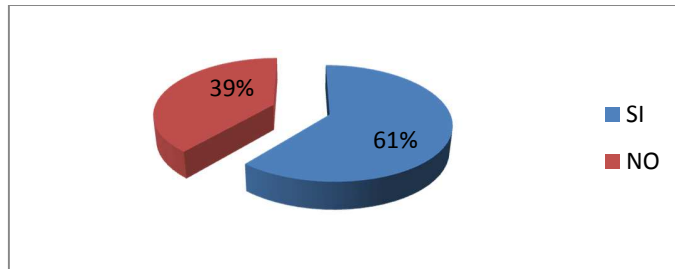
El 61% del personal responde que nunca se evalúa la satisfacción, clima laboral, perspectivas de carrera y comunicación interna; el 17% responde que casi siempre existe una evaluación a lo antes citado; el 11% responde que algunas veces se realiza esta evaluación; y el 11% restante responde siempre se evalúa la satisfacción, perspectiva de carrera y comunicación interna.

6. ¿Se siente motivado al momento de realizar su trabajo?

Tabla N°14
Motivación

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	11	61%
NO	7	39%

Gráfico N°19
Motivación



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

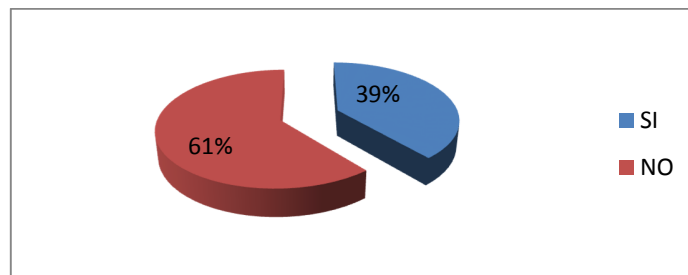
El 61% del personal contestó que si se sienten motivados para realizar su trabajo; el 39% del personal respondió que no. La empresa debe considerar la importancia de tener motivado a todo su personal.

7. ¿La empresa dispone de un sistema de control para manejo de: documentación, ausentismo, atrasos, permisos por enfermedades, permisos o vacaciones?

Tabla N°15
Sistema de control

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	7	39%
NO	11	61%

Gráfico N° 20
Sistema de control



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

En base a las respuestas obtenidas, el 61% del personal percibe que no existe un sistema de control del personal. El 39% respondió que sí existe un sistema de control.

8. ¿La estructura organizacional y el sistema de gestión de los procesos con los que cuenta la empresa, facilita su trabajo y le resultan eficaces para conseguir resultados esperados?

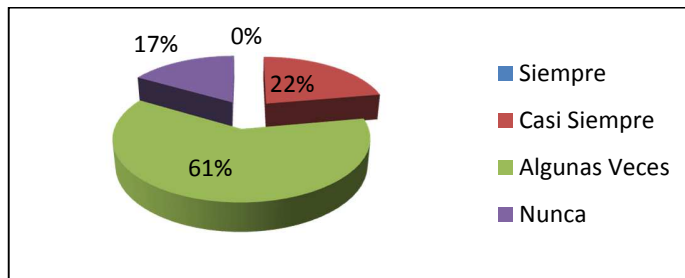
Tabla N°16

Estructura organizacional y sistema de gestión por procesos

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	22%
Algunas Veces	11	61%
Nunca	3	17%

Gráfico N° 21

Estructura organizacional y sistema de gestión por procesos



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

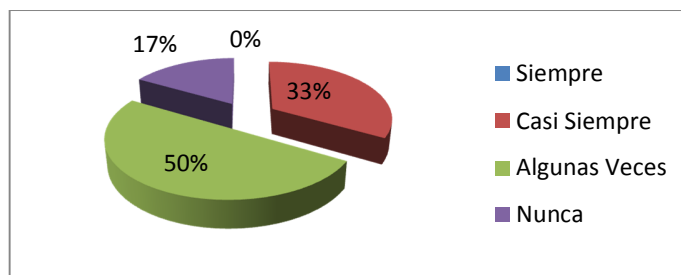
El 61% del personal respondió que algunas veces la estructura organizacional y la gestión por procesos que existe dentro de la empresa facilita su trabajo y les resulta eficientes para conseguir resultados esperados; el 22% del personal respondió que casi siempre esta estructura y la gestión por procesos facilita su trabajo y se consiguen los resultados esperados; el 17% respondió nunca la estructura organizacional y el sistema de gestión facilita su trabajo.

9. ¿Los directivos demuestran con su ejemplo y su comportamiento, que defienden y apoyan los valores de la organización?

Tabla N°17
Valores de la organización

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	6	33%
Algunas Veces	9	50%
Nunca	3	17%

Gráfico N° 22
Valores de la organización



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

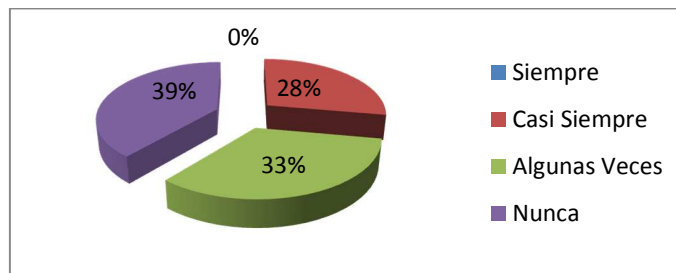
Los valores de la empresa son los pilares más importantes. Los resultados obtenidos en la encuesta son dramáticos, ya que el 50% respondió que solo algunas veces los directivos muestran con su ejemplo y comportamiento los valores de la organización; el 33% respondió que casi siempre; y el 17% respondió nunca los directivos defienden y apoyan los valores de la organización.

10. ¿La empresa reconoce los esfuerzos del personal?

Tabla N°18
Reconocimiento de esfuerzos del personal

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	5	34%
Algunas Veces	6	33%
Nunca	7	33%

Gráfico N° 23
Reconocimiento de esfuerzos del personal



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

El 39% del personal respondió que nunca se reconoce su esfuerzo; el 33% respondió; algunas veces se reconocen sus esfuerzos; y el 28% respondió casi siempre reconocen y valoran los esfuerzos del personal.

2.10.2. Encuesta al cliente externo

2.10.2.1. Cliente

1. Al momento de ser atendido, ¿el personal muestra agilidad, rapidez, cordialidad e interés?

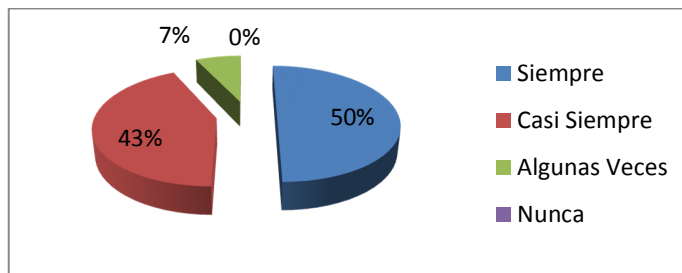
Tabla N°19

El personal muestra agilidad, rapidez, cordialidad e interés

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	7	50%
Casi Siempre	6	43%
Algunas Veces	1	7%
Nunca	0	0%

Gráfico N°24

El personal muestra agilidad, rapidez, cordialidad e interés



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

El 50% de los clientes encuestados respondieron que el personal de la empresa siempre, muestra agilidad, rapidez, cordialidad e interés; el 43% de los clientes respondieron que casi siempre el personal muestra agilidad, rapidez, cordialidad e interés al momento de ser atendidos; y el 7% respondió algunas veces el personal muestra agilidad, rapidez, cordialidad e interés.

2. Según el servicio recibido ¿Considera usted que las personas están suficientemente capacitadas en la labor que desempeñan?

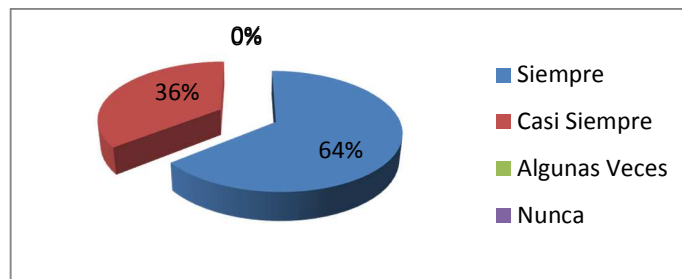
Tabla N°20

Las personas están suficientemente capacitadas en la labor que desempeñan

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	9	64%
Casi Siempre	5	36%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%

Gráfico N°25

Las personas están suficientemente capacitadas en la labor que desempeñan



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

Los clientes respondieron que el 64% del personal está capacitado; el 36% de los clientes nos indican que el personal necesita un poco más de capacitación para que el servicio en este aspecto sea 100% satisfactorio.

3. ¿El personal da respuesta rápida a sus necesidades y problemas?

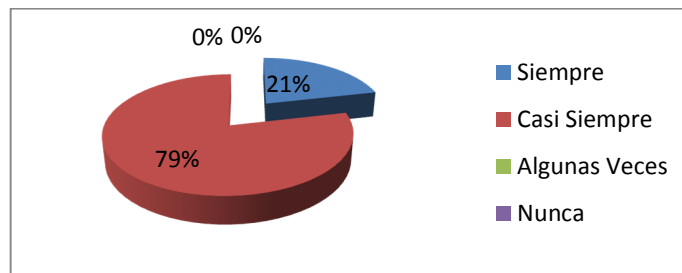
Tabla N°21

Respuesta por parte del personal

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	3	21%
Casi Siempre	11	79%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%

Gráfico N°26

Respuesta por parte del personal



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

El 79% de las empresas que son clientes respondieron que casi siempre el personal da una respuesta rápida a sus necesidades y problemas; el 21% de los clientes respondieron que siempre reciben una respuesta rápida a sus necesidades y problemas.

4. ¿Usted ha presentado alguna queja o reclamo relacionado con el servicio prestado?

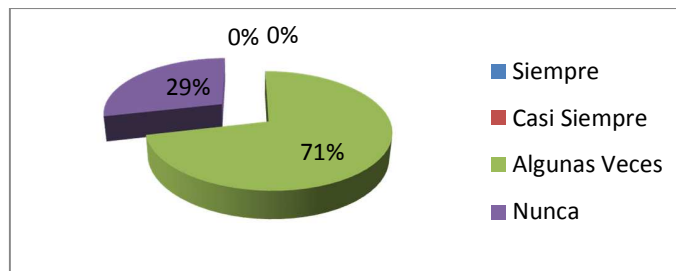
Tabla N°22

Quejas o reclamos del servicio prestado

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	10	71%
Nunca	4	29%

Gráfico N°27

Quejas o reclamos del servicio prestado



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

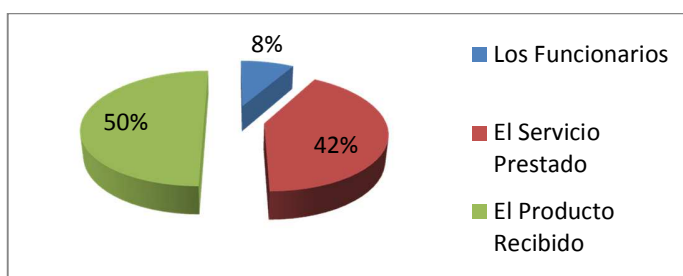
El 71% de los clientes encuestados respondieron que algunas veces han presentado quejas o reclamos relacionados al servicio prestado; el 29% respondió que nunca ha presentado alguna queja o reclamo.

5. En caso de que haya presentado algún reclamo a la empresa, este ha sido referente a:

Tabla N°23
Reclamo a la empresa

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Los Funcionarios	1	8%
El Servicio Prestado	5	42%
El Producto Recibido	6	50%

Gráfico N°28
Reclamo a la empresa



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

El 50% de los clientes encuestados respondieron que si han presentado quejas y reclamos e indican que ha sido por causa del producto recibido; el 42% indica que fue debido al servicio prestado; mientras que el 8% respondieron que la causa del reclamo fue por los falta de información por parte de los funcionarios.

2.10.2.2. Proveedor

1. ¿La empresa cumple adecuadamente con las condiciones previamente pactadas en el contrato?

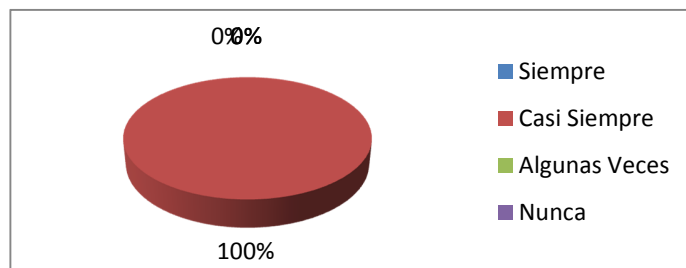
Tabla N°24

Cumplimiento de condiciones pactadas en el contrato

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	7	100%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%

Gráfico N°29

Cumplimiento de condiciones pactadas en el contrato



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

El 100% de los proveedores encuestados indican que casi siempre se cumplen las condiciones pactadas del contrato.

2. ¿La eficiencia y el trato, con el personal de la empresa con que ha tenido contacto, es la adecuada?

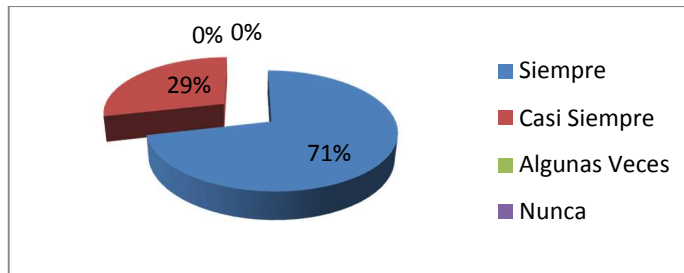
Tabla N°25

Eficiencia y trato por parte del personal

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	5	71%
Casi Siempre	2	29%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%

Gráfico N°30

Eficiencia y trato por parte del personal



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

El 71% de los proveedores encuestados respondieron que el personal siempre demuestra la eficiencia y trato adecuado hacia el cliente externo; el 29% respondió casi siempre la eficiencia y el trato con el personal es la adecuada.

3. Según el personal con el que ha tratado dentro de la empresa ¿Considera usted que las personas están suficientemente capacitadas en la función que desempeñan?

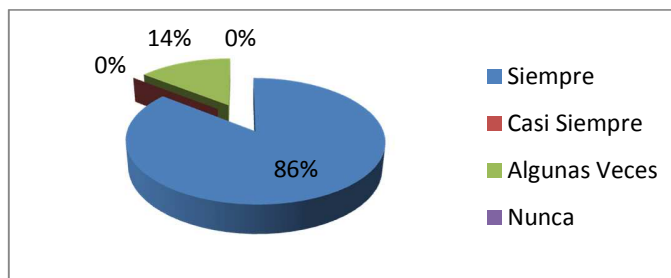
Tabla N°26

Nivel de capacitación del personal

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	6	86%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	1	14%
Nunca	0	0%

Gráfico N°31

Nivel de capacitación del personal



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

El proveedor considera que el 86% de las personas siempre están capacitadas para la función que realizan dentro de la empresa; el 14% piensan que algunas veces el personal se encuentra capacitado.

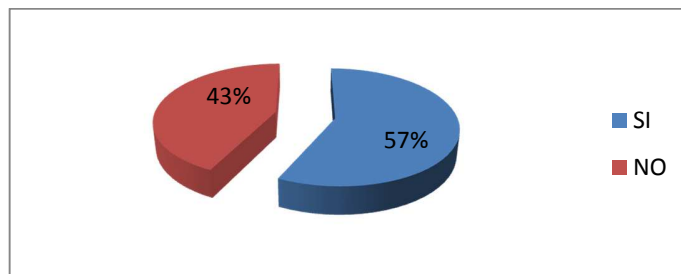
4. ¿Su relación con la empresa le ofrece permanencia para trabajar con la misma?

Tabla N°27
Permanencia en la empresa

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%

Gráfico N°32

Permanencia en la empresa



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

El 57% de los proveedores respondieron que ven un crecimiento con respecto a la relación que tienen con la empresa; el 43% restante respondió

5. Indique el nivel de satisfacción general que tiene usted en relación con la empresa

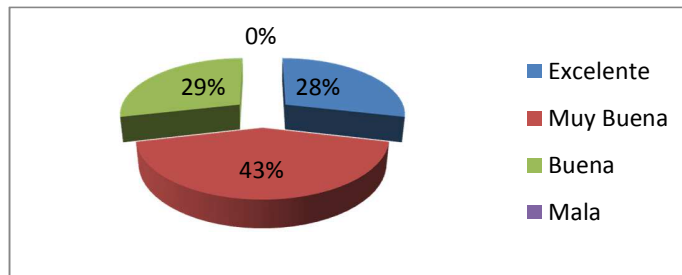
Tabla N°28

Nivel de satisfacción del proveedor

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	2	28%
Muy Buena	3	43%
Buena	2	29%
Mala	0	0%

Gráfico N° 33

Nivel de satisfacción del proveedor



Fuente: Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.

Elaborado por: Fernanda Vega

Interpretación de datos

El 43% de los proveedores encuestados respondieron que el nivel de satisfacción general que tienen en relación con la empresa es muy buena; el 29 % de los proveedores respondieron que es bueno el nivel de satisfacción que tienen con relación a la empresa; y el 28% respondieron que la satisfacción en general es excelente.

2.11. Análisis FODA

A continuación se va a analizar la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que presenta la empresa HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA.

La información presentada en esta matriz se determinó mediante una entrevista al gerente general y la aplicación de encuestas a todos los colaboradores de la empresa.

Para establecer la matriz FODA se establecerán otras matrices previas que ayudan con análisis metodológico para poder obtener un correcto análisis del FODA de la empresa:

- Matriz ponderación de impacto
- Matriz acción
- Matriz síntesis estratégica
- Matriz Estratégica

2.11.1. Matriz de ponderación de impacto

Según (Salazar Pico, 2009) , el procedimiento de la calificación es:

Las matrices de ponderación de impacto permiten valorar y priorizar aquellas implicaciones que pueden tener efectos considerables en la gestión del negocio:

Tabla N° 29
Parámetros de medición.

ALTO	Amplia incidencia de la variable estudiada en la Gestión.
MEDIO	Relativa incidencia de la variable estudiada en la Gestión.
BAJO	Poca incidencia de la variable estudiada en la Gestión.

Fuente: SALAZAR PICO, Francis, Estrategia: todo lo que debe conocer y aplicar sobre gestión estratégica de negocios, prospectiva estratégica, balancedscorecard, Management Advise & Consulting, 2009

Tabla N° 30
Matriz de ponderación de impacto

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Amplio conocimiento del negocio y del mercado en general.	X		
2	Infraestructura propia.		X	
3	Flexibilidad en horarios de trabajo.		X	
4	Habilidad para innovar productos u ofrecer nuevos servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.	X		
5	Gran parte de su personal se muestra motivado al realizar su trabajo.		X	
6	El personal muestra agilidad, rapidez y cordialidad en la atención al cliente.	X		
7	La empresa cumple con las condiciones pactadas dentro del contrato.	X		
8	El personal da una imagen de estar bien capacitado al cliente externo.	X		
9	Mejora de servicio de respuesta rápida al cliente.	X		
N°	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
2	No tiene una cartera de clientes amplia.	X		
1	Falta de organización e implementación de procesos en las áreas de la empresa.		X	
2	No cuenta con personal capacitado que le ayude a la optimización de recursos y buena administración.	X		
3	No posee una fuerza de ventas en productos y servicios de call center.	X		
4	No cuenta con un sistema contable que le ayude al buen manejo de la información.	X		
5	No tiene un buen manejo de recursos económicos.	X		
6	No cuenta con personal competitivo.		X	
7	No existe un proceso adecuado de selección del personal.	X		
8	No cuenta con un departamento de Talento Humano que ayude a la implementación adecuada de los subsistemas para el correcto manejo del personal.	X		
9	Rotación alta de personal		X	
10	Mal manejo de información y documentación del personal.	X		
11	No existe un departamento que asesore al personal en cuanto a los derechos y obligaciones que estos tienen.	X		
12	No está establecido ningún subsistema de Recursos Humanos		X	
13	Los colaboradores no conocen la misión y la visión de la empresa.		X	
14	El sistema de gestión dentro de la empresa no garantiza que las actividades estén organizadas y controladas.	X		
15	No existe una política adecuada de manejo del personal dentro de la empresa.	X		
16	No existe un plan de capacitación al personal.		X	
17	La empresa no cuenta con procesos de evaluación hacia el personal.		X	
18	La estructura organizacional y el sistema de gestión por procesos no se encuentran establecidos de la manera adecuada.	X		
19	No existe una adecuada difusión de los valores empresariales a los colaboradores.	X		
N°	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1	La empresa se encuentra dentro del mercado por 8 años.	X		
2	Líderes en implementación e instalación de call center.	X		
3	Cuentan con un posicionamiento en nivel medio dentro del mercado.		X	
4	Modalidad Outsourcing in house		X	
5	Distribuidores de tecnología de call center.	X		
6	El Hardware y Software es desarrollado por la misma empresa proveedora.		X	
7	Bajos costos en relación a los competidores.	X		
8	Los reclamos o quejas por parte del cliente son mínimas.	X		
9	La empresa ofrece perspectivas de crecimiento a los proveedores.		X	
10	El nivel de satisfacción del proveedor es muy buena con respecto a la empresa.	X		
11	Se tiene una buena relación con los proveedores.	X		
N°	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Competencia desleal de antiguos socios.	X		
2	Incremento de aranceles.	X		
3	No existe inversión extranjera.	X		
4	Personal competitivo dentro del mercado	X		

Elaborado por: Fernanda Vega

2.11.2. Matriz de Acción

(Salazar Pico, 2009) encontró lo siguiente:

Dentro de las matrices de acción encontramos a la matriz de áreas de ofensiva estratégica que combina fortalezas y oportunidades, esta matriz nos ayuda a determinar cuáles constituyen las ventajas que posee la empresa y oportunidades más relevantes.

La matriz de defensa estratégica que se realiza con debilidades y amenazas, esta matriz permite definir cuáles son las debilidades más importante y que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes.

La matriz de áreas de respuesta estratégica que conjuga fortalezas y amenazas, y sirve para determinar cómo podemos mediante los puntos fuertes de la empresa enfrentar las amenazas más relevantes.

La matriz áreas de mejoramiento estratégico que une debilidades y oportunidades, esta matriz ayuda a determinar cuáles son los puntos menos fuertes de la empresa y que deben ser mejorados.

Construcción de las matrices acción: Las matrices se construyen en base a los resultados de las matrices de ponderación de impacto, es decir se da preferencia a los impactos considerados como altos para estructurar tanto filas como columnas a compararse, pero al no ser una metodología rígida, el criterio tiene cabida y si algún aspecto considerado como de impacto medio tiene relevancia para el negocio, se lo considera.

Escala de medición: Se fija una escala de comparación, preferentemente basada en impares con rangos no muy altos de diferencia entre si (5= impacto alto, 3= impacto medio, 1= impacto bajo), con la finalidad de que las interacciones presenten diferencias. Al igual que en las matrices de ponderación de impacto.

Gestión de la matriz: Una vez ponderadas de acuerdo a las escalas fijadas, las relaciones entre los aspectos internos y externos evaluados se proceden a obtener sumas aritméticas tanto de filas como de columnas y se obtienen como resultado los aspectos estratégicos cuyos resultados están sobre el promedio obtenido. Estos resultados se comparan luego en la matriz síntesis estratégica y se obtiene las conclusiones finales.

Tabla N° 31

Matriz Acción

FORTALEZAS								DEBILIDADES											
Amplio conocimiento del negocio y del mercado en general.								No tiene una cartera de clientes amplia.											
Habilidad para innovar productos u ofrecer nuevos servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.								No cuenta con personal capacitado que le ayude a la optimización de recursos y buena administración.											
El personal muestra agilidad, rapidez y cordialidad en la atención al cliente.								No posee una fuerza de ventas en productos y servicios de call center.											
La empresa cumple con las condiciones pactadas dentro del contrato.								No cuenta con un sistema contable que le ayude al buen manejo de la información.											
El personal da una imagen de estar bien capacitado al cliente externo.								No tiene un buen manejo de recursos económicos.											
Mejora de servicio de respuesta rápida al cliente.								No existe un proceso adecuado de selección del personal.											
TOTAL								TOTAL											
OPORTUNIDADES																			
MATRIZ "FO"																			
La empresa se encuentra dentro del mercado por 8 años.	5	5	1	5	1	3	20	3	3	5	5	5	3	5	5	49			
Líderes en implementación e instalación de call center.	5	5	1	5	1	5	22	5	1	1	1	5	1	1	5	29			
Distribuidores de tecnología de call center.	5	3	1	5	1	1	16	5	1	1	1	5	1	1	1	23			
Bajos costos en relación a los competidores.	5	5	1	5	1	1	18	5	1	5	3	5	3	3	3	35			
Los reclamos o quejas por parte del cliente son mínimas.	3	5	3	3	1	5	20	3	1	3	1	1	3	3	3	27			
El nivel de satisfacción del proveedor es muy buena con respecto a la empresa.	1	1	5	3	5	3	18	1	1	1	1	1	2	3	1	16			
Se tiene una buena relación con los proveedores.	1	1	5	3	1	1	12	1	3	1	1	1	1	3	1	15			
TOTAL	25	25	17	29	11	19		23	11	17	13	23	14	19	23	19	19	13	
AMENAZAS																			
MATRIZ "FA"																			
Competencia desleal de antiguos socios.	5	3	1	5	1	5	20	5	3	5	1	1	1	3	5	1	5	3	33
Incremento de aranceles.	3	5	1	1	1	1	12	3	1	5	1	3	1	1	1	1	1	1	19
No existe inversión extranjera.	5	5	1	1	1	1	14	5	5	5	1	1	1	3	3	1	1	1	27
Personal competitivo dentro del mercado	1	5	5	1	5	5	22	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	51
TOTAL	14	18	8	8	8	12		18	14	20	4	10	8	12	14	8	12	10	
MATRIZ "DO"																			
MATRIZ "DA"																			

Elaborado por: Fernanda Vega

2.11.3. Matriz síntesis








La matriz síntesis es un resumen en donde se muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Esta matriz nos ayuda a la elaboración de estrategias, utilizando las ventajas que la empresa posee para aprovechar las oportunidades e identificando las debilidades para disminuir las amenazas.

Para elaborar esta matriz se toma en cuenta los resultados de la matriz acción. Se identifican los valores más altos en la sumatoria y se los agrupa de acuerdo a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Al tener el cuadro, se identifican por colores, en base a las estrategias que se desean establecer, los colores de identificación son en base al criterio del autor.

Para esta matriz se utilizaron los siguientes colores y parámetros:

	PLAN ESTRATEGICO
	CAPACITACION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS.
	SERVICIO TÉCNICO
	SISTEMA DE MERCADOTECNIA
	GESTION DE CLIENTES
	COMPETENCIA
	GESTION FINANCIERA

Y se elabora la matriz estratégica en base a los parámetros establecidos en los cuales se determina las acciones a realizar.

Tabla N° 32


Matriz de síntesis estratégica

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
F O R T A L E Z A S	1	Amplio conocimiento del negocio y del mercado en general.	1 Amplio conocimiento del negocio y del mercado en general.
	2	Habilidad para innovar productos y ofrecer nuevos servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.	2 Habilidad para innovar productos y ofrecer nuevos servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.
	3	La empresa cumple con las condiciones pactadas dentro del contrato.	3 Competencia desleal de antiguos socios.
	4	La empresa se encuentra dentro del mercado por 8 años.	4 Personal competitivo dentro del mercado.
	5	Líderes en implementación e instalación de call center.	Mejora de servicio de respuesta rápida al cliente.
	6	Bajos costos en relación a los competidores.	
	7	Mejora de servicio de respuesta rápida al cliente.	
D E B I L I D A D E S	1	No tiene una cartera amplia de clientes.	1 No tiene una cartera amplia de clientes.
	2	No tiene un buen manejo de recursos económicos.	2 No posee una fuerza de ventas en productos y servicios de call center.
	3	No cuenta con un departamento de talento humano que ayude a la implementación adecuada de los subsistemas para el correcto manejo del personal.	3 No tiene un buen manejo de recursos económicos.
	4	El sistema de gestión dentro de la empresa no garantiza que las actividades estén organizadas y controladas.	4 No cuenta con un departamento de talento humano que ayude a la implementación adecuada de los subsistemas para el correcto manejo del personal.
	5	No existe una política adecuada de manejo del personal dentro de la empresa.	5 El sistema de gestión dentro de la empresa no garantiza que las actividades estén organizadas y controladas.
	6	La estructura organizacional y el sistema de gestión por procesos no se encuentran establecidos de manera adecuada.	6 No existe una política adecuada de manejo del personal dentro de la empresa.
	7	La empresa se encuentra dentro del mercado por 8 años.	7 Competencia desleal de antiguos socios.
	8	Líderes en implementación e instalación de call center.	8 Personal competitivo dentro del mercado.
	10	Los reclamos y quejas por parte del cliente son mínimas.	

Elaborado por: Fernanda Vega

2.11.4. Matriz Estratégica

Tabla N° 33
Matriz Estratégica

		FORTALEZAS		DEBILIDADES		
		N°		N°		
	1	Amplio conocimiento del negocio y del mercado en general.	1	No tiene una cartera de clientes amplia.		
	2	Habilidad para innovar productos u ofrecer nuevos servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.	2	No cuenta con personal capacitado que le ayude a la optimización de recursos y buena administración.		
	3	El personal muestra agilidad, rapidez y cordialidad en la atención al cliente.	3	No posee una fuerza de ventas en productos y servicios de call center.		
	4	El personal muestra agilidad, rapidez y cordialidad en la atención al cliente.	4	No cuenta con un sistema contable que le ayude al buen manejo de la información.		
	5	El personal da una imagen de estar bien capacitado al cliente externo.	5	No tiene un buen manejo de recursos económicos.		
	6	Mejora de servicio de respuesta rápida al cliente.	6	No existe un proceso adecuado de selección del personal.		
			7	No cuenta con un departamento de Talento Humano que ayude a la implementación adecuada de los subsistemas para el correcto manejo del personal.		
			8	El sistema de gestión dentro de la empresa no garantiza que las actividades estén organizadas y controladas.		
			9	No existe una política adecuada de manejo del personal dentro de la empresa.		
			10	La estructura organizacional y el sistema de gestión por procesos no se encuentran establecidos de la manera adecuada.		
			11	No existe una adecuada difusión de los valores empresariales a los colaboradores.		
N°	OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	La empresa se encuentra dentro del mercado por 8 años.		Diseñar un plan estrategico corporativo que permita lograr una firme orientación a travez de la gestión de objetivos y estrategias. F1, F3,O1,O2,O3,O8	1	Potencializar la ventaja competitiva de ser líderes en implementación e instalación de call center por medio de un servicio técnico eficiente y que satisfaga las necesidades del cliente.D1,D6,D7,D8,D9,D10,D11,O2,O5,O6.	
2	Líderes en implementación e instalación de call center.					
3	Distribuidores de tecnología de call center.					
4	Bajos costos en relación a los competidores.					
5	Los reclamos o quejas por parte del cliente son mínimas.					
6	a la empresa.					
7	Se tiene una buena relación con los proveedores.				potencializar los productos y servicios de call center que ofrece HATO TELECOMUNICACIONES y establecer la perspectiva del cliente por medio de políticas de costos y análisis de rentabilidad, promocionar las ventajas de ser parte de la organización a través de la difusión, utilizando los diferentes medios de comunicación, destacando su permanencia en el mercado y que sea un impulso para mantener a los clientes actuales y atraer a nuevos. Evaluar constantemente la satisfacción de los clientes.D2,D3,D4,D5,O1,O3,O4,O7,O8.	
			2	institución busca satisfacer. Crea un sistema para el manejo de quejas y reclamos que permita a HATO TELECOMUNICACIONES identificar sus fortalezas y debilidades en la atención dada a sus clientes.F2, F4,F5,O4,O5,O6,O7.		
N°	AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Competencia desleal de antiguos socios.		Implementar un sistema de mercadotecnia y establecer una estrategia competitiva que minimice al efecto de la competencia desleal.F1,F2,F4,A1,A2,A3	1	Crear un Departamento de Talento Humano e implementar los distintos subsistemas para mejorar la gestión de manejo del personal y al mismo tiempo capacitar y profesionalizar al Talento Humano de la organización optimizando los procesos productivos y afianzando el empoderamiento de cada colaborador en base a los objetivos de la empresa.D2,D3,D6,D7,D9,D11,A4	
2	Incremento de aranceles.					
3	No existe inversión extranjera.					
4	Personal competitivo dentro del mercado				Establecer procesos de gestión en todas las áreas de la empresa, en especial el área financiera y contable para optimizar el manejo de la información y recursos económicos. Contratar una persona que se encargue de evaluar y asesorar a la Gerencia . Realizar alianzas estratégicas con algún prestador financiero para fortalecer la capacidad en la otorgación de préstamos aumentando los plazos y los montos de los créditos. D1, D4,D5,D8,D10,A1,A2,A3.	
			2	Implementación de los subsistemas: evaluación del desempeño, capacitación y motivación que conviertan al personal en una ventaja competitiva en el mercado laboral.F3,F5, A4.		

Elaborado por: Fernanda Vega

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1.Importancia del departamento de talento humano

El departamento de talento humano es importante porque se encarga de seleccionar, contratar, inducir, capacitar, desarrollar y mantener a los empleados que forman parte de la empresa aumentando sus capacidades y conocimientos con el fin de que la empresa tenga una ventaja competitiva.

Además es el encargado de que la empresa y los colaboradores mantengan una buena relación entre sí.

3.2.Beneficiarios

- **La empresa:** La creación del departamento de talento humano va a optimizar los talentos humanos aumentando la eficiencia y eficacia en el trabajo. Así mismo se incrementará la productividad y por ende las utilidades de la empresa.
- **La universidad:** Al tener estudiantes graduados, la universidad cumplirá con su objetivo principal, el cuál es formar actores sociales y políticos con una visión crítica de la realidad, socialmente responsables, con voluntad transformadora.
- **Los colaboradores:** La creación del departamento de talento humano es un beneficio para los colaboradores de la empresa, ya que contarán con un departamento dedicado exclusivamente a ellos el cual tendrá como principal función el desarrollo del personal dentro de la empresa y poder satisfacer los intereses de los colaboradores.
- **El estudiante:** Al elaborar esta tesis pondré mis conocimientos en práctica y aprenderé mucho más acerca del manejo del personal y la importancia que el mismo tiene dentro de la organización. Además obtendré el título de Ingeniera Comercial el cuál mejorará mi perfil profesional.

3.3.Políticas

3.3.1. Políticas de aplicación

1. Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo

- Los requisitos intelectuales del cargo se relacionan con las capacidades intelectuales que el empleado debe tener para desempeñarse en el cargo, para esto la empresa tomara en cuenta: nivel de instrucción académica, experiencia, iniciativa y actitudes.
- Los requisitos físicos de cada cargo se relacionan con esfuerzo físico que el empleado debe tener para desempeñar el cargo, para esto la empresa tomará en cuenta: capacidad visual, capacidad auditiva, destreza y constitución física.
- El departamento de talento humano realizará una entrevista para determinar las capacidades físicas, intelectuales y competencias que la persona posee y determinara por medio de la entrevista inicial si la persona cumple con los requisitos del cargo. Ver (Anexo 3)

2. Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

- El personal nuevo será evaluado a los 90 días de su ingreso por el departamento de talento humano conjuntamente con el Coordinador inmediato. El resultado de la evaluación determinara si la persona pasa el periodo de prueba y pasa a un contrato de plazo fijo. (Congreso Nacional C. d., 2005 Art.14). Ver (Anexo 4).
- El personal cuyo contrato sea a plazo fijo, será evaluado al año de su ingreso a la empresa, por el departamento de talento humano conjuntamente con el Coordinador inmediato. El resultado de la evaluación determinara si la persona pasa el periodo de un año y pasa a un contrato indefinido. (Congreso Nacional C. d., 2005 Art.168)

- La evaluación de desempeño del personal con contrato indefinido, se realizará anualmente y lo efectuará el Coordinador inmediato, el colaborador y el encargado del departamento de talento Humano, cuyos resultados deberán ser socializados adecuadamente y aplicar correctivos. Ver (Anexo 5)

3.3.2. Políticas de mantenimiento

1. Criterios de remuneración directa de los empleados

- Los sueldos del personal serán revisados anualmente y se incrementarán en función de la disponibilidad económica que la empresa tenga, en correspondencia con las leyes ecuatorianas y reglamentos.(Comercio, 2013)
- La remuneración de cada puesto de trabajo deberá estar sustentada en base a la tabla mínima sectorial vigente y al presupuesto con el que cuente la empresa.(MRL, 2013). Ver (Anexo 6).

2. Criterios de remuneración indirecta de los empleados

- Las horas extras serán tomadas en cuenta solamente con autorización del Coordinador inmediato o la gerencia. (HatoTelecomunicacionesCíaLtda, 2012 Art.28)
- La prestación de trabajo en horas extras es de carácter voluntario. (Congreso Nacional C. d., 2005 Art.62)
- La empresa pagara las horas extras o suplementarias. (Congreso Nacional C. d., 2005 Art. 55)
- Cuando el trabajador no concurra a un trabajo de horas extras habiéndose comprometido con la empresa a realizarlo, se le considera como falta laboral susceptible de amonestación escrita, salvo que el trabajador tenga la debida justificación.
- Las labores de horas extras deberán iniciarse 10 minutos después del horario regular de salida diaria.

- A partir del año cumplido todo trabajador deberá gozar de sus vacaciones. (Congreso Nacional C. d., 2005 Art. 69)
- La determinación de los periodos en que cada empleado haga uso de sus vacaciones será determinado por el coordinador directo, el personal tiene la obligación de entregar el memo de vacaciones al departamento de talento humano, procurando establecer un calendario que atienda las necesidades de la empresa y no obstaculice su gestión. Ver (Anexo 7)
- La empresa podrá negar el uso de sus vacaciones a cualquier empleado, si el trabajador realiza funciones de confianza y sea difícil de reemplazar. (Congreso Nacional C. d., 2005 Art. 74)

3. Como mantener motivado al personal de trabajo

- El departamento de talento humano realizara un pequeño festejo cada mes, con la finalidad de festejar a los cumpleaños.
- La empresa realiza programas de integración en fechas especiales como: Fiesta de Quito, Navidad y Año Nuevo.
- El departamento de talento humano siempre se encuentra dispuesta a escuchar y dar soluciones a inquietudes o problemas del personal.
- La empresa otorga facilidad de horario al personal que estudia con la finalidad de que la persona se desarrolle académicamente, siempre y cuando esto no perjudique a la gestión dentro de la empresa.
- El personal puede solicitar sus vacaciones en las fechas que le sea convenientes.
- La autoridad se encuentra delegada en cada una de las coordinaciones, por lo cual tienen carta blanca para desempeñar sus funciones y manejar a su equipo, cumpliendo las exigencias de cada cargo.

4. Criterios de seguridad e higiene

- Todos los trabajadores de la empresa, serán responsables de fomentar y exigir entre sí el cumplimiento de todas las normas y procedimientos detallados en el

reglamento de seguridad; con la finalidad de ser actores importantes en las actividades que garanticen su propia seguridad y salud.

- El empleador deberá garantizar la protección de los trabajadores (HatoTelecomunicacionesCia.Ltda, 2012 Art.1)
- Todos los miembros de los organismos paritarios deben participar obligatoriamente en los programas de capacitación y otras actividades destinadas a prevenir los riesgos laborales que organice el responsable del comité.
- La empresa contará en el lugar de trabajo con un botiquín que contenga los medicamentos indispensables.. (HatoTelecomunicacionesCia.Ltda, 2011Art.26)
- Entregar a cada trabajador un ejemplar del reglamento interno de seguridad y Salud de la empresa, dejando constancia de dicha entrega.

3.3.3. Políticas de desarrollo

1. Criterios de capacitación y desarrollo de personal

- El plan de capacitación será desarrollado por el departamento de talento Humano en base a los resultados que proporcione la evaluación del desempeño anual de cada trabajador.
- Las capacitaciones podrán ser financiadas por la empresa totalmente o parcialmente, dependiendo del tipo de capacitación.
- Los horarios destinados a capacitación se establecerán tomando en cuenta las horas laborables como no laborables, de esta forma existe una colaboración de las dos partes.
- Los trabajadores que sean capacitados, tienen la obligación de culminar el curso y aprobarlo, caso contrario se descontara del rol.
- Para las capacitaciones técnicas cuyo valor sobrepase los \$500, el trabajador tiene un compromiso de retorno con la empresa por un año. Si el trabajador renunciase antes del periodo establecido, el costo del curso se descontara de su liquidación.

- La gerencia general es la única autoridad para otorgar permisos para capacitaciones del personal que no sean otorgados por la empresa.

2. Criterios de desarrollo organizacional

- La administración deberá evaluar cada tres años y rediseñar si fuese necesario, la estructura de la compañía enfocada hacia satisfacer las necesidades del cliente y desarrollar los servicios y productos en base a los avances tecnológicos.
- La modificación de la estructura organizacional deberá ser aprobada por la gerencia general en base a los análisis de los procesos organizacionales aplicados.
- Debe existir procesos determinados en cada puesto de trabajo, lo cual evitara duplicidad de funciones o atribuciones.
- La eficiencia y eficacia del proceso dependerá del dueño del cargo.
- El departamento de talento humano debe establecer planes semestrales para interactuar con todo el personal, otorgar charlas que ayude a establecer una mejor comunicación organizacional y fomentar un sentido de pertenencia del colaborador hacia la empresa.

3.3.4. Políticas de control

1. Base de datos y sistemas de información

- El personal registrará su asistencia de acuerdo al sistema que la empresa establece.
- Los horarios de trabajo serán fijados de acuerdo a las necesidades de cada cargo, respetando lo establecido en el código de trabajo de la legislación ecuatoriana.
- El departamento de talento humano debe crear, rediseñar y administrar una base de datos en donde conste los datos del personal de la empresa.
- La base de datos del personal debe ser actualizada constantemente, quedando a criterio del encargado, los rangos de tiempo para dicha actualización.

- Bajo ninguna circunstancia la información que se encuentre en la base de datos puede ser divulgada o proporcionada. Los datos obtenidos, solo se los otorgara al personal autorizado.

3.3.5. Políticas de provisión de recursos humanos

1. Dónde, cómo y en qué condiciones reclutar

- Todo proceso de reclutamiento se iniciara mediante una solicitud al departamento de talento humano a través del formulario de requerimiento de personal. Ver (Anexo 8)
- La reubicación, promoción o asenso del personal interno de la empresa se realizarán mediante concursos, cada vez que la empresa considere necesario.
- El departamento de talento humano utilizará, a su criterio, las fuentes que consideren adecuadas, velando por el éxito del proceso.
- En caso de que el departamento de talento humano necesite de apoyo económico para el proceso de reclutamiento, el encargado debe solicitar a la gerencia su aprobación.

2. Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad de admisión

- Los puestos de trabajo deben ser descritos utilizando el modelo basado en competencias y en función de proyectos y procesos a ser ejecutados.
- Todo proceso de selección debe realizarse bajo un perfil de competencias de cargo.
- El encargado del departamento de talento humano determinara las pruebas psicológicas y/o de conocimiento que deberán ser tomadas a los aspirantes en función del cargo a desempeñar.
- La empresa no podrá aplicar exámenes discriminatorios durante el proceso de selección.

- La empresa no excluirá en el proceso de selección a ningún postulante con discapacidad, siempre y cuando este cumpla con los requisitos para llenar la vacante.

3. Como integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en la organización

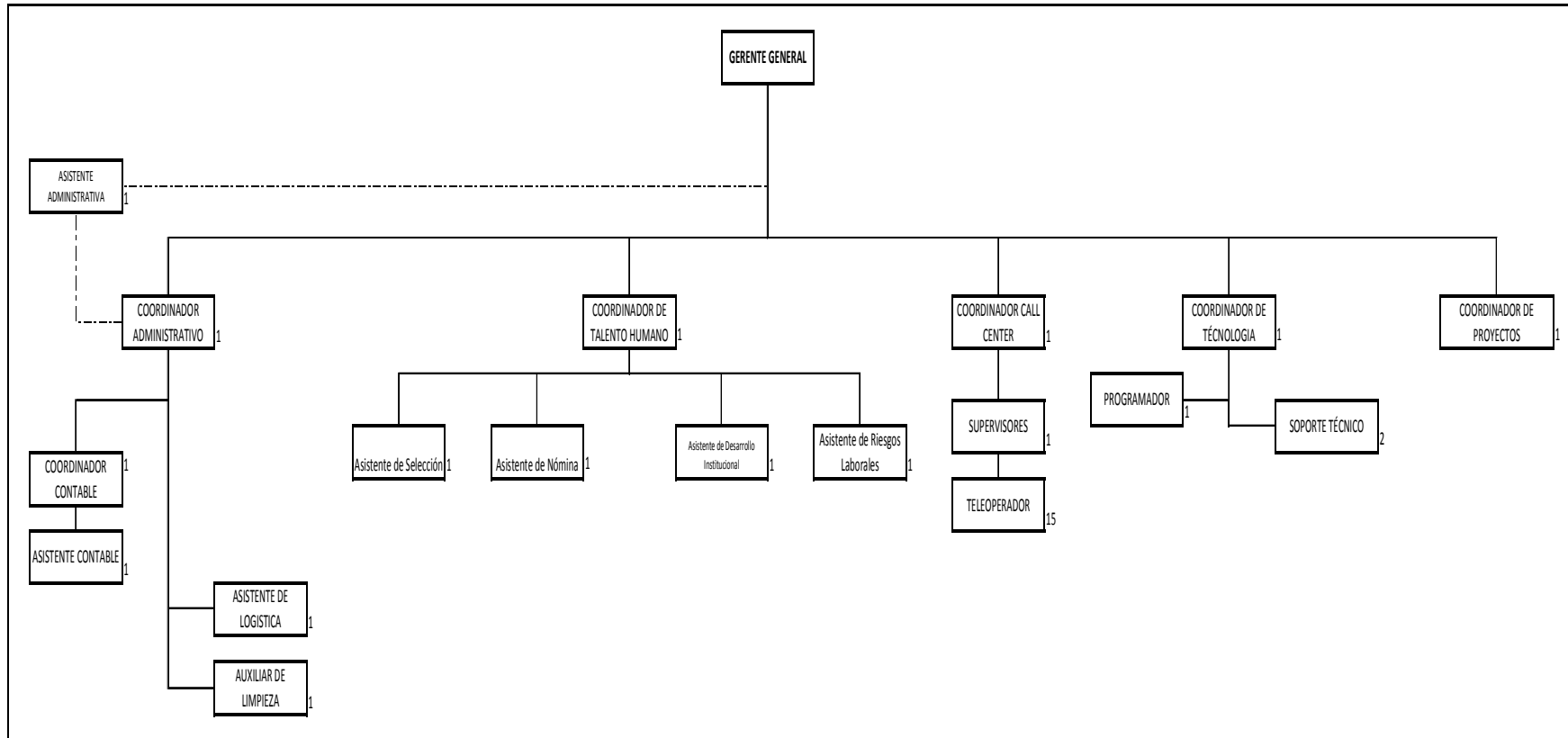
- La inducción del personal requiere una adecuada planificación y correcta aplicación, la cual estará a cargo del departamento de talento humano.
- Es obligatorio que la persona a ser contratada se acerque al departamento de talento humano, el cual proporcionará la inducción adecuada.
- El nuevo colaborador será informado del tipo de contrato, beneficios legales y otras características de acuerdo a su contratación.
- El departamento de talento humano tiene la obligación de entregar a los colaboradores nuevos una copia del reglamento interno y el reglamento de higiene y seguridad ocupacional de la empresa.
- El personal nuevo será presentado a todos los miembros de la organización, con el fin de que se integre al equipo de trabajo.
- El Coordinador inmediato será el encargado de la inducción al cargo en específico, y este realizará una evaluación para comprobar que los conocimientos han sido adquiridos correctamente.

3.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional propuesta es una estructura VERTICAL, la cual presenta las unidades ramificadas y muestra los niveles jerárquicos de arriba abajo.

Se caracteriza por presentar a las coordinaciones en la parte superior de cada unidad.

Gráfico N° 34
Organigrama propuesto
Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda.

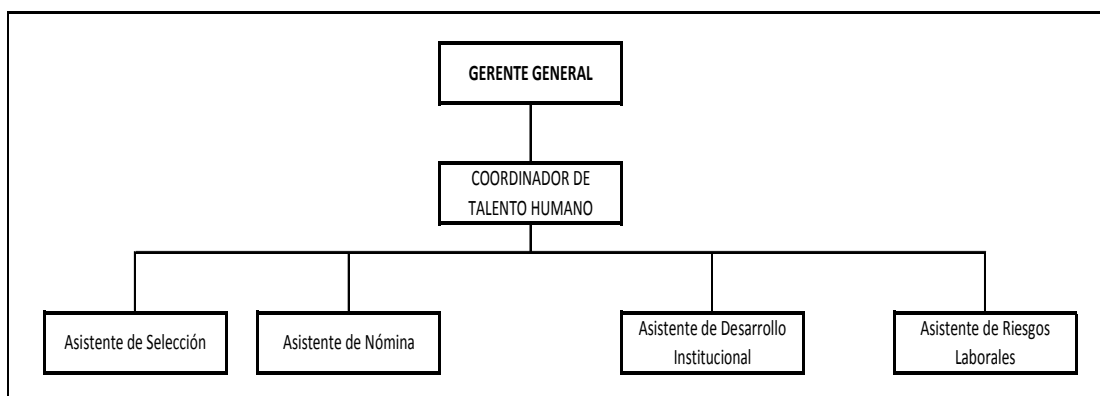


Elaborado por : Fernanda Vega

3.5. Organigrama del departamento de talento humano

Gráfico N° 35

Organigrama del departamento de talento humano



Elaborado por: Fernanda Vega

3.6. Implementación del Modelo de Gestión por Competencias

Según Martha Alles un sistema de gestión de competencias se implementa siguiendo las siguientes etapas:

3.6.1. Definir la misión y visión de la empresa y del departamento de Talento Humano.

En base a la misión y visión que HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA posee, el departamento de talento humano ha definido su propia misión y visión.

Misión del departamento de talento humano

Descubrir y mantener personas para la organización, administrando el recurso humano de manera efectiva orientada al crecimiento de los colaboradores y al alcance de metas propuestas por la empresa porque creemos en el talento ecuatoriano.

Visión del departamento de talento humano

En el 2017, Hato Telecomunicaciones Cía.Ltda. contará un departamento de talento humano de calidad con liderazgo y competitividad para satisfacer necesidades de los colaboradores y permitiendo su desarrollo personal y profesional.

3.6.2. Definir las competencias laborales generales y específicas

3.6.2.1. Análisis de procesos y puestos de trabajo

- Identificación de puestos: En esta etapa del proceso se utilizará la información que se levanto previamente en la situación de la empresa. Ver (Pág. 43)
- Desarrollo del cuestionario: Este cuestionario se elaboro para identificar tareas, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño en un puesto específico. Ver (Anexo 9)
- Identificación y actualización: Se identifica el puesto a describir en base al organigrama de la empresa así como la fecha de la última descripción.
- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: La aplicación del cuestionario proporcionara está información. Ver (Anexo 9)

3.6.2.2. Obtención de datos

- Entrevista: Se trabajará en base al cuestionario desarrollado por el departamento de talento humano quien realizará la entrevista a las personas que desempeñan el cargo y validará con el coordinador del área y el gerente general.
- Se presentará una lista de competencias a cada trabajador y solicitarle su elección y categorización de las mismas para el éxito de su trabajo. En este paso del proceso se toma en cuenta el criterio de cada trabajador. Ver (Anexo 10).

Tabla N° 34

LISTA DE COMPETENCIAS HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA.				
Nombre:				
Cargo:	Coordinador de Talento Humano			
Competencia	Definición	Irrelevante	Deseable	Necesario
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización.			X
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.			X
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos.		X	
Justicia	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde.		X	
Fortaleza	Implica el obrar con una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad.		X	
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.			X
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes.			X
Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.			X
Sencillez	Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente.		X	
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios.			X
Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.		X	
Integridad	Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.			X
Iniciativa	Es la predisposición a actuar de forma proactiva .		X	
Innovación	Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas.		X	
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos.			X
Empowerment	Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.			X
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Capaz de controlar emociones.			X
Desarrollo de las personas	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente.			X
Conciencia organizacional.	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización.		X	
Colaboración	Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.			X
Dinamismo - Energía	Se trata de la habilidad para trabajar en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.			X
Franqueza – Confiabilidad	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.		X	
Habilidad analítica	La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes, analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos.			X
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.			X
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos.			X
Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones.		X	
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente para alcanzar una meta común.			X
Capacidad de planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.		X	
Conocimiento de la industria y del mercado	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales.	X		
Comunicación oral	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información.		X	

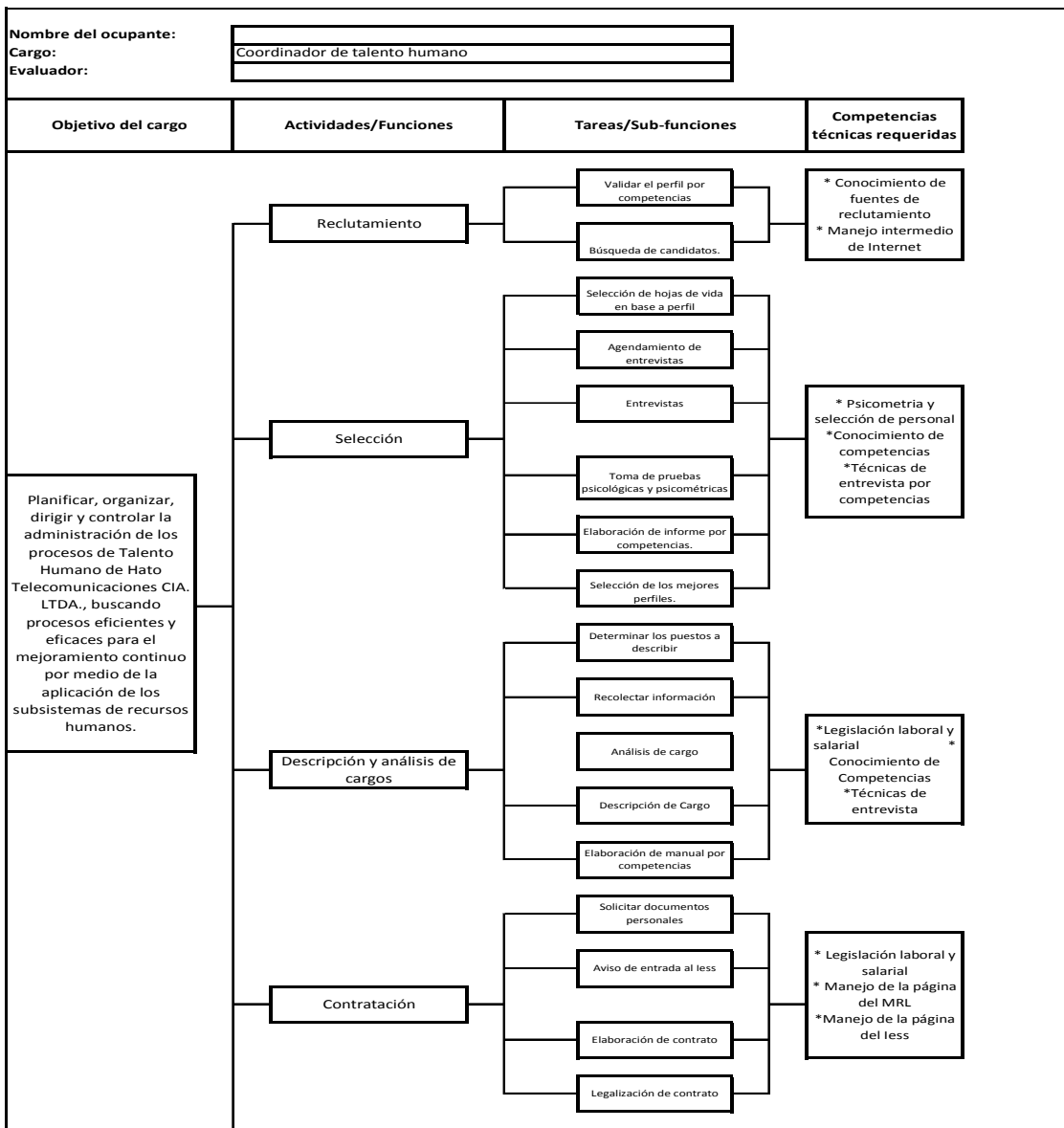
Elaborado por: Fernanda Vega

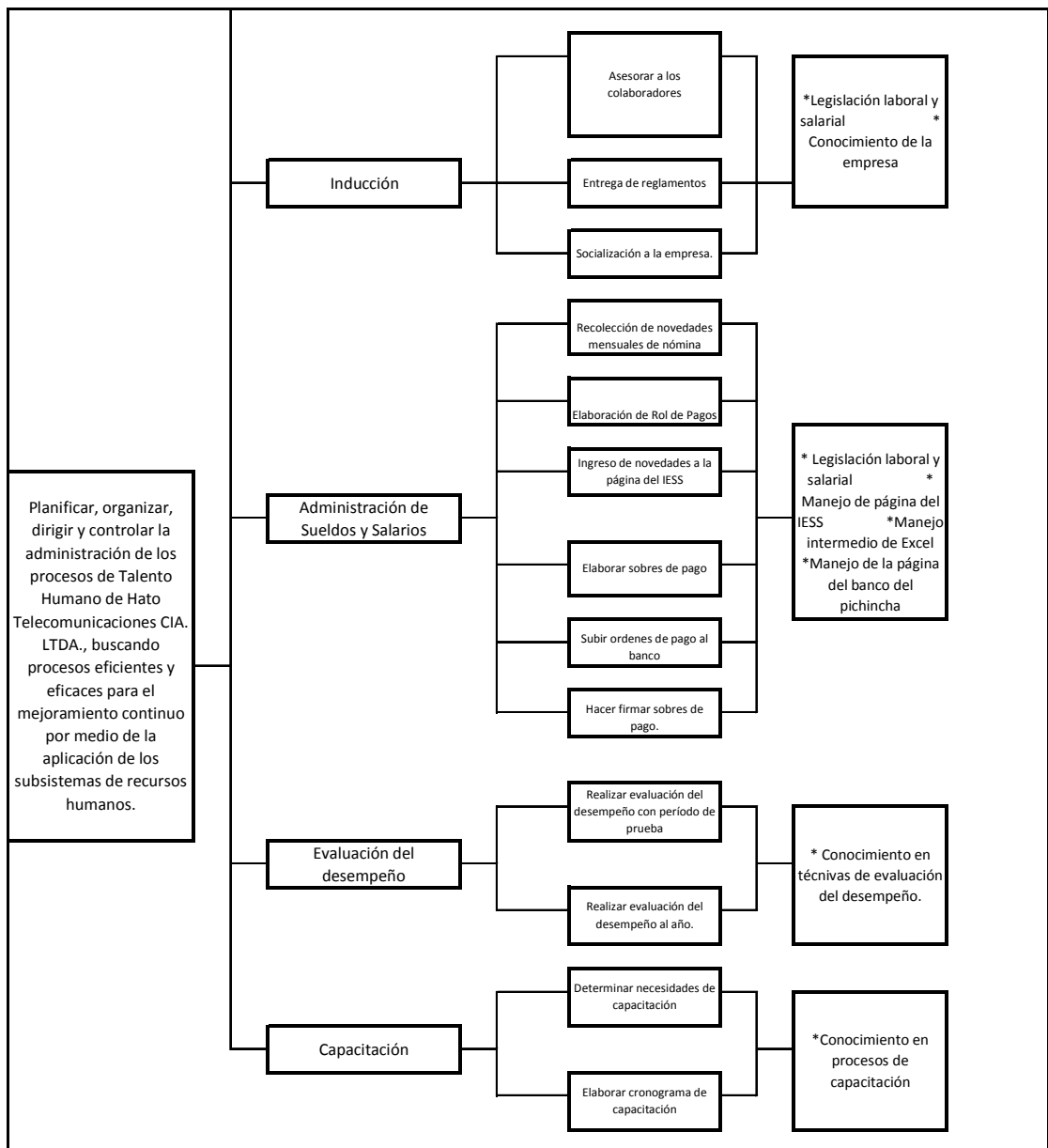
3.6.2.3. Descripción y evaluación de puestos.

Se ha determinado un modelo para la elaboración de un manual de funciones. Ver (Anexo 11).

3.6.3. Proceso de identificación de competencias técnicas

**Gráfico N° 36
Mapa Funcional
Coordinador de talento humano**





Elaborado por: Fernanda Vega

3.6.4. Proceso de identificación de competencias conductuales

Para identificar las competencias conductuales en la empresa HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA. se va a utilizar la entrevista de incidentes críticos anteriormente mencionada. Ver (pág. 18). Además se debe tomar en cuenta que la cultura de la organización es un factor importante en este paso del proceso ya que se debe considerar la complejidad del entorno durante la implementación del sistema de

gestión por competencias. Los incidentes críticos son modelos de conducta que nos ayudan a identificar el nivel de eficiencia y eficacia con la que se realiza una actividad.

Al determinar las características del cargo se puede lograr obtener las conductas que se desea de cada colaborador, ya que este proceso proporciona:

- Autonomía – responsabilidad por el trabajo. El colaborador es responsable por las actividades que realiza. La ausencia de autonomía puede ocasionar bajos niveles de desempeño o apatía al cargo.
- Variedad – uso de diferentes habilidades y conocimientos. La monotonía puede producir fastidio, que a su vez conduce a errores, fatiga y falta de productividad.
- Significado de la tarea. Este aspecto es de gran importancia cuando el colaborador evalúa su aporte a la empresa.
- Retroalimentación: Es importante informar a los empleados sobre su desempeño, ya que este proceso ayuda a que el colaborador mejore en su gestión.

3.6.5. Medir y evaluar dichas competencias

En este paso del proceso se entregará un informe en el cual se establezca qué competencias deben ser:

- Desarrolladas: Existen, pero falta aplicarlas completamente.
- Implementadas: No existen, hay que aplicarlas y desarrollarlas.
- Suprimidas: Existen, pero no son relevantes.

3.6.6. Validar las competencias

Esta parte del proceso permite verificar lo realizado en los pasos anteriores y encontrar una brecha para poder ajustar lo que ha quedado pendiente. Ver (Anexo 13). Es fundamental la validación del perfil de competencias a través de expertos y la elaboración de un manual que se pueda utilizar como documento oficial dentro de la empresa, que sirva de herramienta para el desarrollo de la actividad de selección, contratación y capacitación.

Gráfico N° 38

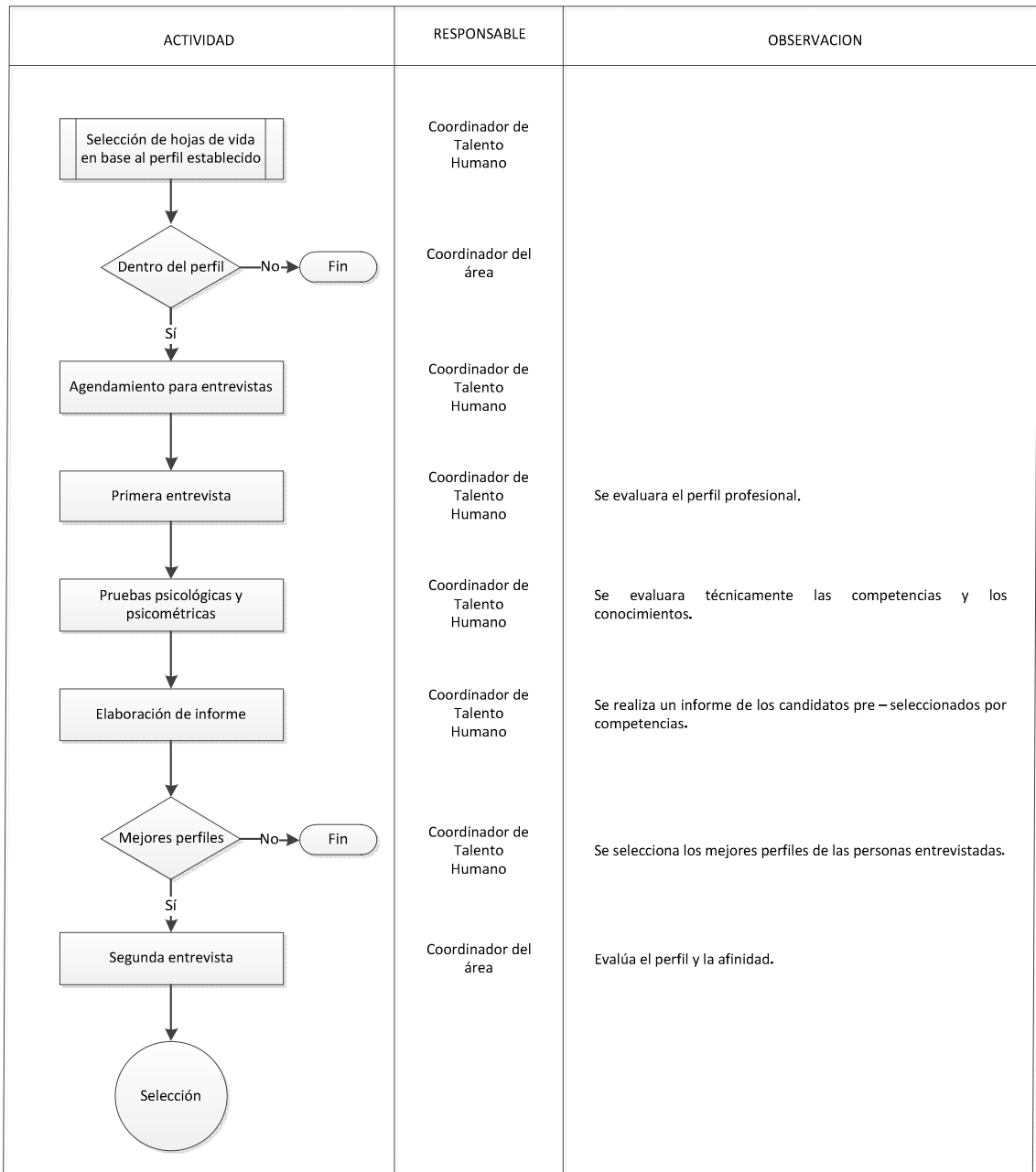
Proceso propuesto de selección

DIAGRAMA DE FLUJO

2013-05-18

PROCESO: SELECCIÓN

VERSIÓN 2



Elaborado por: Fernanda Vega

Gráfico N° 39

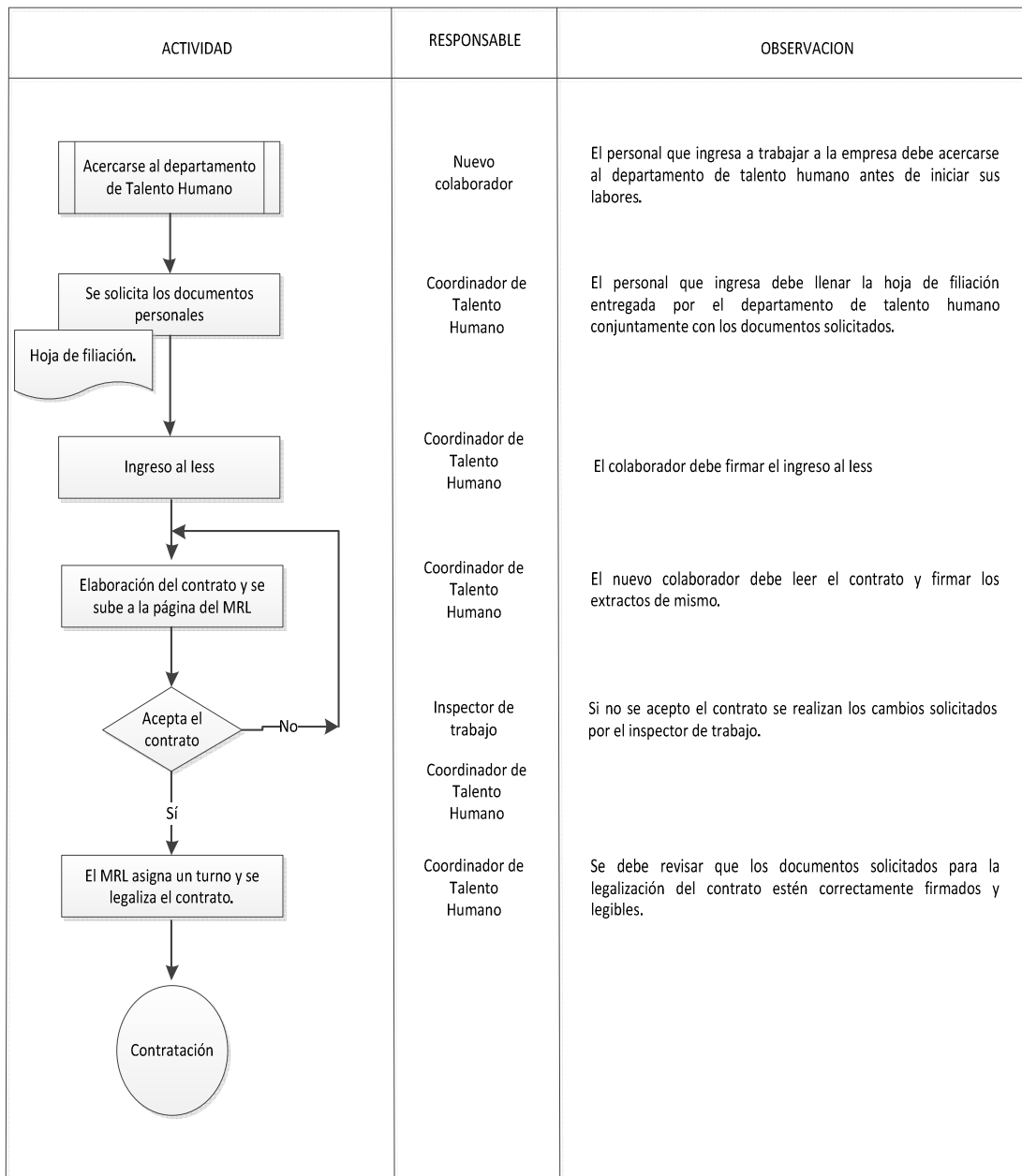
Proceso propuesto de contratación

DIAGRAMA DE FLUJO

2013-05-18

PROCESO: CONTRATACIÓN

VERSIÓN 1



Elaborado por: Fernanda Vega

Gráfico N° 40

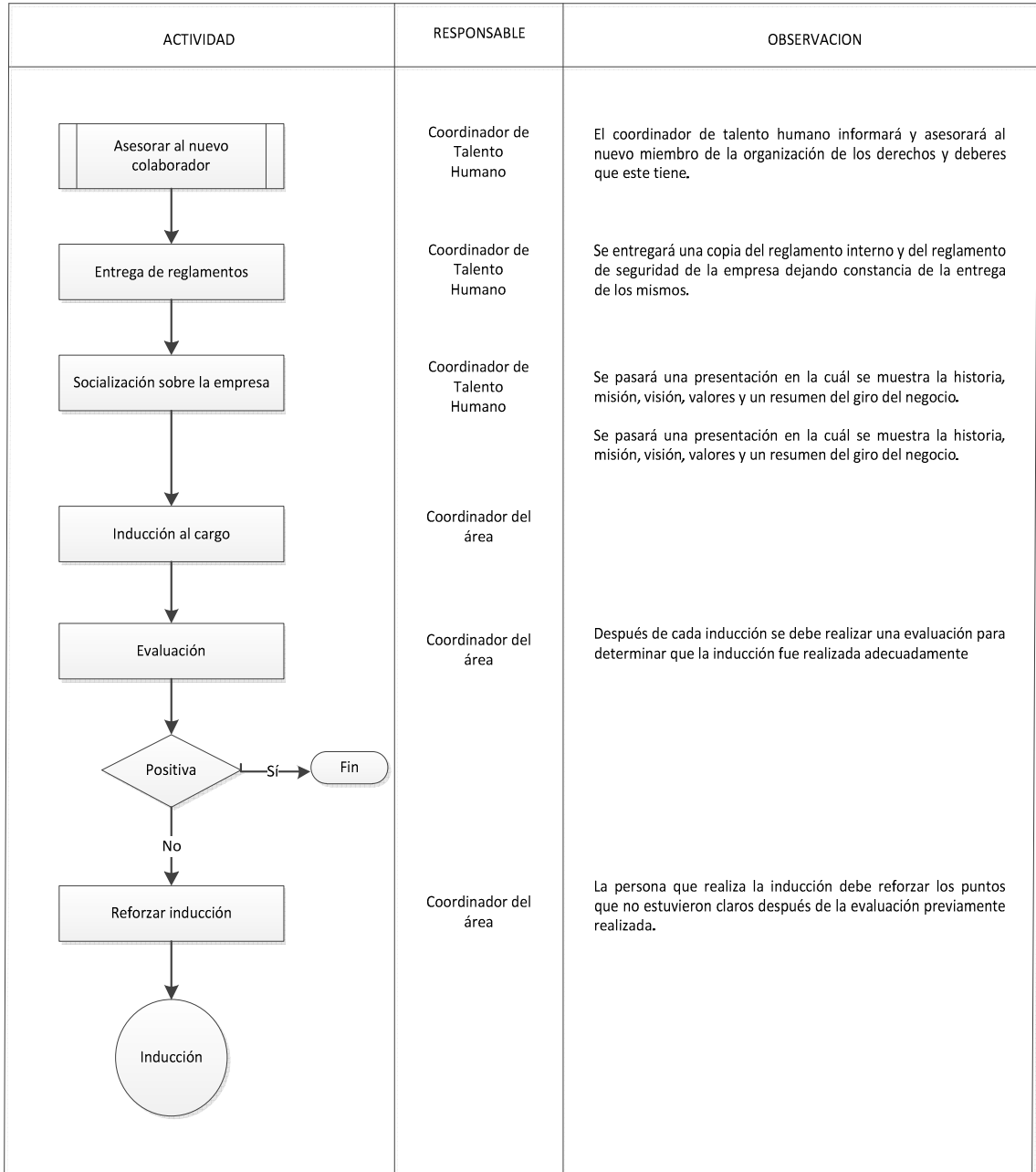
Proceso propuesto de inducción

DIAGRAMA DE FLUJO

2013-05-18

PROCESO: INDUCCIÓN

VERSIÓN 1



Elaborado por: Fernanda Vega

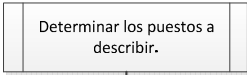
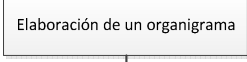

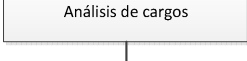
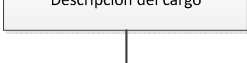


Gráfico N° 41

Proceso propuesto de diseño, descripción y análisis de cargos

2013-05-18

PROCESO: DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

VERSIÓN 1

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACION
	<p>Coordinador de Talento Humano</p>	
	<p>Coordinador de Talento Humano</p>	
	<p>Coordinador de Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Entrevista • Observación
	<p>Coordinador de Talento Humano</p>	<p>Identificación de la misión, funciones, requisitos intelectuales, competencias, requisitos físicos, y condiciones del cargo</p>
	<p>Coordinador de Talento Humano</p>	<p>En base al análisis de cargo se debe detallar los elementos que el cargo analizado debe poseer en función a la misión para realizar con éxito su gestión.</p>
	<p>Coordinador de Talento Humano</p>	
		

Elaborado por: Fernanda Vega

Gráfico N° 42

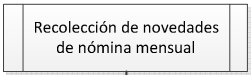

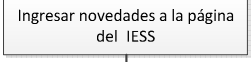
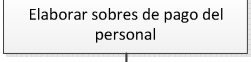
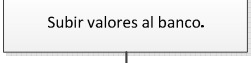
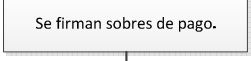

Proceso propuesto de administración de sueldos

DIAGRAMA DE FLUJO

2013-05-18

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS

VERSIÓN 1

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACION
	Coordinador de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador de call center envía novedades del personal a cargo al coordinador de talento humano. • Verificar las entradas y salidas del personal en el mes. • Verificar características de contratación. • Revisar si existe alguna novedad en el sistema de control de asistencia. • Revisar tabla de descuentos.
	Coordinador de Talento Humano	Se debe validar con el rol de pagos anterior para disminuir errores.
	Coordinador de Talento Humano	
	Coordinador de Talento Humano	
	Coordinador de Talento Humano	Se suben las órdenes de pago por medio de la página del banco del pichincha a la cuenta respectiva del empleado para ser aprobado por la Gerencia General.
	Coordinador de Talento Humano	Los sobres de pago deben ser firmados por los colaboradores todos los meses el momento en que se realiza el pago del sueldo.
		

Elaborado por: Fernanda Vega

Gráfico N° 43

Proceso propuesto de evaluación del desempeño

DIAGRAMA DE FLUJO

2013-05-18

PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

VERSIÓN 1

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACION
<pre>graph TD; A[Evaluación de desempeño en periodo de prueba] --> B{Evaluación favorable}; B -- No --> C(Terminación del contrato); B -- Sí --> D[Evaluación del desempeño al año.]; D --> E(Evaluación del Desempeño); E --> B;</pre>	<p>Coordinador de Talento Humano Coordinador del área.</p> <p>Coordinador de Talento Humano Coordinador del área.</p>	<p>Se realizará una evaluación del desempeño a los 90 días de la contratación y se monitorea que las competencias vayan acorde con las características del cargo.</p> <p>Si la evaluación es favorable el contrato pasará a plazo fijo de un año.</p> <p>Se realizará la evaluación al año de la contratación, si la evaluación es favorable el contrato pasará a plazo fijo de un año más o pasará a contrato a plazo indefinido y se monitorea que las competencias vayan acorde con las características del cargo.</p>

Elaborado por: Fernanda Vega

Gráfico N° 44

Proceso propuesto de capacitación

DIAGRAMA DE FLUJO

2013-05-18

PROCESO: CAPACITACIÓN

VERSIÓN 1

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACION
<pre> graph TD A[Determinar necesidades de capacitación.] --> B[Elaborar un cronograma de capacitación anual.] B --> C{Aprobación del plan de capacitación.} C -- No --> B C -- Sí --> D((Capacitación)) </pre>	<p>Coordinador de Talento Humano</p> <p>Coordinador de Talento Humano</p> <p>Gerente General</p>	<p>Se determinan las necesidades de capacitación en base a las evaluaciones de desempeño aplicadas al personal.</p> <p>El plan de capacitación se realizará en base al presupuesto que la empresa designe.</p> <p>Se coordinará las capacitaciones del personal y se realizará la asesoría adecuada por parte de el coordinador de talento humano.</p>

Elaborado por: Fernanda Vega

3.7. Sueldos y Beneficios Sociales

En la empresa Hato Telecomunicaciones Cía. Ltda. las normativas para el pago de sueldos rige de acuerdo al código de trabajo ecuatoriano vigente.

Tabla N°35

Rol de Pagos - HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA

HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA
RUC 1791894065001
ROL DE PAGOS



30 de abril de 2013

No	CARGO	FECHA DE INGRESO	SUELDO	DIAS DE LABOR	SUELDO DEL MES	HORAS EXTRAS		VALOR HORAS EXTRAS		OTROS INGRESOS		BASE IESS	Fondos de Reserva	TOTAL INGRESOS	DESCUENTOS					TOTAL EGRESOS	TOTAL A PAGAR
						Nº de horas 50%	Nº de horas 100%	50%	100%	COMISION /BONO	TRANSP.				APORTE PERSONAL	ANTICIPO	PRÉSTAMO O OFICINA	PRÉSTAMO IESS	OTROS DCTOS		
1	Gerente General	22/04/2004	1.500,00	30	1.500,00	-	-	-	-	-	-	1.500,00	125,00	1.625,00	140,25	-	-	-	-	140,25	1.484,75
2	Asistente Administrativa	01/01/2007	500,00	30	500,00	-	-	-	-	-	-	500,00	-	500,00	46,75	-	-	-	-	46,75	453,25
3	Asistente Contable	16/04/2013	350,00	30	350,00	-	-	-	-	-	-	350,00	-	350,00	32,73	-	-	-	-	32,73	317,27
4	Asistente de Lógica	01/03/2088	350,00	30	350,00	-	-	-	-	-	-	350,00	-	350,00	32,73	-	-	-	-	32,73	317,27
5	Auxiliar de Limpieza	01/04/2008	330,00	30	330,00	-	-	-	-	-	-	330,00	27,50	357,50	30,86	-	-	-	-	30,86	326,64
6	Jefe de Proyectos	19/07/2011	650,00	30	650,00	-	-	-	-	-	-	650,00	54,17	704,17	60,78	-	-	-	-	60,78	643,39
7	Jefe de Talento Humano	17/09/2012	650,00	30	650,00	-	-	-	-	-	-	650,00	-	650,00	60,78	-	-	-	-	60,78	589,22
8	Jefe de Call Center	10/05/2011	650,00	30	650,00	-	-	-	-	-	-	650,00	-	650,00	60,78	-	-	-	-	60,78	589,22
9	Supervisor	01/06/2012	500,00	30	500,00	-	-	-	-	-	-	500,00	-	500,00	46,75	-	-	-	-	46,75	453,25
10	Teleoperador	01/01/2013	324,74	30	324,74	-	-	-	-	-	-	324,74	-	324,74	30,36	-	-	-	-	30,36	294,38
11	Programador	16/09/2011	500,00	30	500,00	-	-	-	-	-	-	500,00	41,67	541,67	46,75	-	-	-	-	46,75	494,92
	Total Sueldos		6.304,74		6.304,74	-	-	-	-	-	-	6.304,74	248,34	6.553,08	589,52	-	-	-	-	589,52	5.963,56

Elaborado por: Fernanda Vega

Tabla N°36
Cuadro de Provisiones-Rol de Pagos
HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA

HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA
RUC 1791894065001
CUADRO DE PROVISIONES



MES: 30 de abril de 2013

CODIGO	CARGO	FECHA DE INGRESO	SUELDO	PROVISIONES					TOTAL PROVISIONES
				Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Vacaciones	
1	Gerente General	22/04/2004	1.500,00	125,00	22,00	182,25	125,00	62,50	516,75
2	Asistente Administrativa	01/01/2007	500,00	41,67	22,00	60,75	41,67	20,83	186,92
4	Asistente Contable	16/04/2013	350,00	29,17	22,00	42,53	-	14,58	108,28
5	Asistente de Lógica	01/03/2088	350,00	29,17	22,00	42,53	-	14,58	108,28
6	Auxiliar de Limpieza	01/04/2008	330,00	27,50	22,00	40,10	-	13,75	103,35
8	Jefe de Proyectos	19/07/2011	650,00	54,17	22,00	78,98	-	27,08	182,23
9	Jefe de Talento Humano	17/09/2012	650,00	54,17	22,00	78,98	-	27,08	182,23
11	Jefe de Call Center	10/05/2011	650,00	54,17	22,00	78,98	54,17	27,08	236,40
12	Supervisor	01/06/2012	500,00	41,67	22,00	60,75	-	20,83	145,25
13	Teleoperador	01/01/2013	324,74	27,06	22,00	39,46	-	13,53	102,05
	Total Sueldos		5.804,74	483,75	220,00	705,31	220,84	241,84	1.871,74

Elaborado por: Fernanda Vega

3.8. Manual de Funciones

MANUAL DE FUNCIONES



Quito, Marzo 2013

ÍNDICE

<i>Cod.</i>	INTRODUCCION	
<i>ORG</i>	ORGANIGRAMA	
<i>Gerencia General</i>		
GG-GG01	<i>Gerente General</i>	
<i>Área Administrativa</i>		
AD-CA01	<i>Coordinador Administrativa</i>	
AD-AA02	<i>Asistente Administrativa</i>	
AD-CC03	<i>Coordinador Contable</i>	
AD-AC04	<i>Asistente Contable</i>	
AD-AL05	<i>Asistente de Logística</i>	
AD-L06	<i>Auxiliar de Limpieza</i>	
<i>Área de Proyectos</i>		
PRY-CP01	<i>Coordinador de Proyectos</i>	
<i>Área de Talento Humano</i>		
TH-CTH01	<i>Coordinador de Talento Humano</i>	
TH-ASTH02	<i>Asistente de Selección</i>	
TH-ANTH03	<i>Asistente de Nómina</i>	
TH-ADTH04	<i>Asistente de Desarrollo Institucional</i>	
TH-ARTH05	<i>Asistente de Riesgos Laborales</i>	
<i>Área Call Center</i>		
CC-CC01	<i>Coordinador de Call Center</i>	
CC-SC02	<i>Supervisor de Call Center</i>	
CC-T003	<i>Teleoperador</i>	
<i>Área de Sistemas</i>		
SI-CS01	<i>Coordinador de Sistemas</i>	
SI-PR02	<i>Programador</i>	
SI-TE03	<i>Técnico</i>	

INTRODUCCION

El presente documento está elaborado con la propósito de utilizarlo como guía al momento de tomar las decisiones con respecto a al reclutamiento, selección, contratación, capacitación y asignación del personal dentro de la empresa CONTACTO LOGICO.

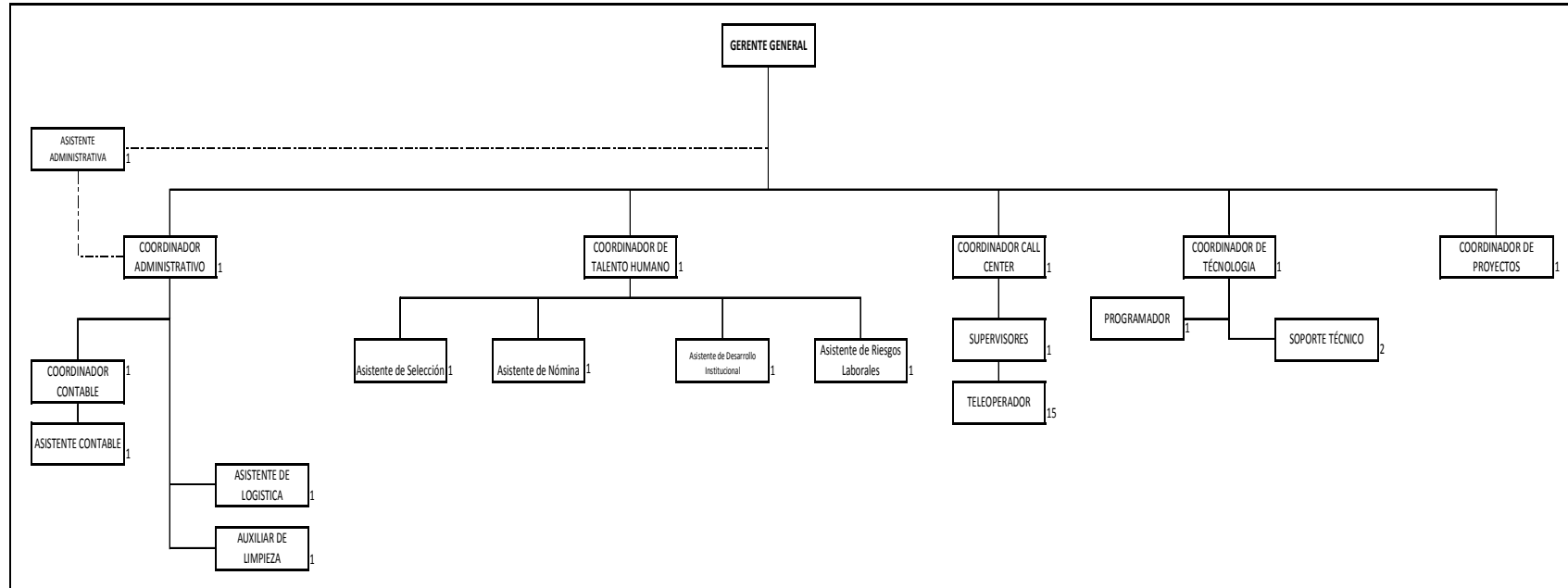
Además se dan parámetros claros de cuáles deben ser las funciones y tareas que deben realizarse en cada uno de los cargos para evitar confusiones y problemas a futuro y así darle responsabilidad a las personas que ejecutan las actividades de un cargo en específico.

A continuación se presenta el organigrama que expresa en términos concretos y accesibles la estructura, jerarquía e interrelación de las distintas áreas que componen la empresa, así como los requisitos básicos que deberán cumplirse para efecto de ocupar los cargos en esta compañía.

Este manual tiene como principales objetivos:

- Determinar las funciones que cada cargo debe realizar para que se lleve a cabo el buen funcionamiento de la empresa.
- Determinar el coordinador directo de cada cargo para establecer empoderamiento de jefaturas y departamentos.
- Determinar el perfil más adecuado para todos y cada uno de los diferentes cargos que existen en CONTACTO LOGICO para contar con el personal apropiado para realizar las funciones propuestas de una manera eficaz y eficiente y poder llegar al cumplimiento de metas.

Organigrama Contacto Lógico



Elaborado por: Fernanda Vega

PERFILES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

ÁREA: Gerencia General

CARGO: GG- GG01. Gerente general

INFORMACION DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas
Departamento:	Gerencia General
Coordinador Inmediato:	N/A
Número de Personas en el cargo:	1
Subordinados:	Todos los cargos dentro de la empresa.
Horario:	No especificado.

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Mínimo Tercer Nivel
	Especialización: Administración de Empresas, Finanzas, o carreras afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento y experticia del giro del negocio.• Conocimiento de los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas para la eficiencia de su gestión.• Manejo de office nivel avanzado (Excel, Word, Outlook)

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo 5 años como Gerente General.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento estratégico de actividades • Representación legal de la empresa • Dirigir las actividades generales de la empresa. • Aprobación para la contratación del personal • Aprobación de presupuestos e inversiones. • Dirigir el desarrollo de la actividades de la empresa • Autorizar órdenes de compra. • Autorizar convenios a nombre de la empresa. • Resolver problemas que se presenten
---	---

Principales Relaciones	Internas	Externas
	Coordinador administrativo Coordinador de call center Departamento de sistemas Coordinador de talento humano	Abogado Clientes

<p>Otras características del cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo. • Habilidad manual media. • Coordinación de movimientos, concentración mental y visual alta. • Toma de decisiones independientes sobre asuntos complejos que implican alto riesgo para la empresa. Participa en la formulación de políticas y programas. • Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños. • Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos. • Responsabilidad general sobre todas las operaciones de la empresa, cuyas actividades son de planificación, organización, control y ejecución de actividades. • Ambiente de trabajo normal, sin elementos desagradables. • Riesgo bajo de accidentes.
---	---

ÁREA: Administrativa

CARGO: AD- CA01. Coordinador administrativo

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores y clientes.
Departamento:	Administrativo
Coordinador inmediato:	Gerencia General
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	<ul style="list-style-type: none">• Coordinador contable• Auxiliar Contable• Asistente Administrativa• Auxiliar de Logística• Auxiliar de Limpieza
Horario:	08:30 a 17:30

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Tercer Nivel
	Especialización: Administración de Empresas, Economía, finanzas, contabilidad o carreras afines.
Conocimientos y habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de office avanzado (Excel, Word, Outlook)• Conocimiento de presupuestos.

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo 3 años en cargos similares.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de contratos para los clientes. • Revisión de contratos de clientes y proveedores. • Compra de activos fijos de la empresa. • Manejo de contratación de líneas telefónicas y bases celulares. • Solución de problemas o novedades que se presenten en relación con la telefonía. • Revisión y aprobación de cotizaciones, conjuntamente con la gerencia. • Trámites con empresas públicas. • Elaboración de presupuestos • Atención a requerimiento de clientes • Apoyo en gestiones comerciales. • Apoyo a la Gerencia.
--	--

Principales relaciones	Internas	Externas
	Coordinadores de todas las áreas.	Clientes.

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo. • Habilidad manual alta. • Coordinación de movimientos, concentración mental y visual absoluta. • Toma de decisiones independientes sobre asuntos complejos que implican alto riesgo para la empresa. Participa en la formulación de políticas y programas. • Trabajo de máxima responsabilidad, que requiere precaución para evitar daños. • Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos. • Responsabilidad general sobre todas las operaciones de la empresa, cuyas actividades son de planificación, organización, control y ejecución de actividades. • Ambiente de trabajo normal, sin elementos desagradables. • Riesgo bajo de accidentes.
--	---

ÁREA: Administrativa
CARGO: AD- AA02. Asistente administrativo

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Ejecutar los procesos administrativos del área apoyando a la gerencia general y a la coordinación administrativa, aplicando las normas y procedimientos definidos, logrando resultados oportunos y garantizando la prestación efectiva del servicio.
Departamento:	Administrativo
Coordinador Inmediato:	Coordinador Administrativo
Número de Personas en el cargo:	1
Subordinados:	N/A
Horario:	08:30 a 17:30 con una hora de almuerzo

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Cursando estudios Superiores.
	Especialización: Administración de Empresas, secretariado o carreras afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Office nivel intermedio: Word, Excel, Access, Outlook. • Manejo de herramientas de trabajo: Fax, Fotocopiadora, impresora.

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo un año en cargos similares. Experiencia en cobranzas, recepción y atención al cliente.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de llamadas entrantes y salientes. • Recepción y entrega de documentos. • Gestión de cobranzas. • Elaboración de certificados, cartas y otros documentos que se delegue. • Manejo de Archivo. • Escaneo e impresión de documentos. • Cotizaciones. • Pedido de viáticos. • Pedido de suministros de oficina y provisiones para botiquín de primeros auxilios. • Seguimientos.
--	--

Principales relaciones	Internas	Externas
	Gerente General Coordinador Administrativo Asistente Contable	Currier de los proveedores. Clientes para entrega de información.

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo físico normal y el desarrollo del trabajo.• Habilidad manual media.• Coordinación de movimientos, concentración mental y visual alta.• Toma de decisiones para resolver pequeños problemas.• Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños.• Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos.• Responsabilidad únicamente de su propio trabajo.• Ambiente de trabajo normal, sin elementos desagradables.• Riesgo bajo de accidentes.
--	---

ÁREA: Administrativa
CARGO: AD- CC03. Coordinador contable

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.
Departamento:	Administrativo - Contabilidad
Coordinador inmediato:	Coordinador Administrativo
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	Asistente Contable
Horario:	Por honorarios

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Título de tercer nivel
	Especialización: contabilidad, auditoria, administración de empresas o carreras afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	Conocimientos actuales en impuestos, procesos del IESS, estados financieros, Nif's. Conocimiento de procesos establecidos por el Ministerio de Trabajo y asientos contables.

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo 3 años como Coordinador Contable o contador.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asientos contables. • Manejo de Libro Bancos • Registro de facturas de compra para enviar al SRI y al contador Externo. • Apoyo al Coordinador Administrativo de información solicitada. • Declaración de impuestos, IVA y retenciones al SRI. • Revisión y seguimiento del estado tributario. • Apoyo en dejar documentos SRI, IESS y MRL.
--	---

Principales relaciones	Internas	Externas
	Gerente General Coordinador Administrativo Asistente Contable	Auditor externo (entrega de información contable para resultados finales en los balances) SRI (Tramites tributarios)

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.• Habilidad manual alta.• Coordinación de movimientos, concentración mental y visual alta.• Toma de decisiones para resolver pequeños problemas.• Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños.• Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos.• Responsabilidad general sobre las operaciones contables de la empresa, cuyas actividades son planificación, organización, control y ejecución de actividades para el cumplimiento de los planes.• Ambiente de trabajo normal, sin elementos desagradables.• Riesgo bajo de accidentes.
--	---

ÁREA: Administrativa
CARGO: AD- AC04. Asistente contable

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Asistir al Coordinador Contable en el control y contabilización de las diferentes operaciones dentro del área contable.
Departamento:	Administrativo - Contabilidad
Coordinador inmediato:	Coordinador Contable
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	N/A
Horario:	08:30 A 17:30 con una hora de almuerzo.

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Cursando estudios superiores o egresado.
	Especialización: Contabilidad y/o auditoría.
Conocimientos y habilidades técnicas	Conocimientos actuales en impuestos, procesos del IESS

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo un año en cargos similares.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de reporte de cuentas por cobrar • Elaboración de reportes cuentas por pagar. • Conciliación Bancaria • Elaboración de retenciones de compra. • Archivo de documentación contable y otros. • Subir valores a bancos. • Manejo de caja chica • Apoyo al coordinador contable
--	--

Principales relaciones	Internas	Externas
	Coordinador contable Coordinador administrativo Coordinador de talento humano	N/A

**Otras
características del
cargo**

- Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.
- Habilidad manual alta.
- Coordinación de movimientos, concentración mental y visual alta.
- Toma de decisiones frecuentes en base a políticas generales.
- Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños.
- Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos.
- Responsabilidad únicamente de su propio trabajo.
- Ambiente de trabajo con ligeros inconvenientes.
- Riesgo bajo de accidentes.

ÁREA: Administrativa
CARGO: AD- AL05. Asistente de logística

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Contribuir en el desarrollo de las actividades de toda la empresa a través de la distribución oportuna de la información interna y de la entrega efectiva de la información externa dando lo mejor de sí.
Departamento:	Administrativo – servicios generales
Coordinador inmediato:	Coordinador administrativo
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	N/A
Horario:	08:30 a 17:30 con una hora de almuerzo.

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Bachiller
	Especialización: No especificado.
Conocimientos y habilidades técnicas	Manejo de office nivel básico (Word, Excel, Outlook)

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo un año en cargos similares.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de facturas a clientes. • Retirar cupones • Pagos de servicios básicos. • Pagos de facturas celulares e internet. • Cobranzas a clientes (retiro de cheques) • Retiro y Depósitos en Bancos • Retirar y entregar documentación varia (Abogados, IESS, CNT, clientes) • Apoyo en compras de cafetería. • Apoyo en arreglos menores dentro de la empresa. • Apoyo en transporte al personal de la empresa.
--	---

	Internas	Externas
Principales relaciones	Asistente Administrativa Asistente Contable	Recepcionista de los clientes y proveedores (Recepción y entrega de facturas) Coordinadores de empresas de clientes (ocasional)

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo. • Habilidad manual normal. • Trabajo rutinario que requiere esfuerzo visual y mental mediano. • Toma de decisiones en realización de tareas variadas y sencillas. • Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños. • Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos. • Responsabilidad únicamente de su propio trabajo. • Ambiente de trabajo normal. • Riesgo bajo de accidentes.
--	---

ÁREA: Administrativa
CARGO: AD- ALP06. Auxiliar de limpieza

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Realizar labores de aseo, limpieza y cafetería para brindar comodidad a los colaboradores de la empresa y a personas externas que visiten las instalaciones.
Departamento:	Administrativo-Servicios Generales
Coordinador inmediato:	Coordinador Administrativo
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	N/A
Horario:	07:00 A 17:00 con una hora de almuerzo

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Bachiller
	Especialización: No especificado.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Manejo de Office nivel básico (Word, Excel, Outlook)

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo 1 año en cargos similares.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al Auxiliar Operativo. • Apoyo en recepción • Asear las oficinas y áreas asignadas y vigilar que se mantengan aseadas. • Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro. • Custodia de llaves de toda la empresa. • Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo. • Manejo de botiquín y suministros de oficina. • Compra de productos de limpieza y cafetería.
--	--

Principales relaciones	Internas	Externas
	Coordinador Administrativo Asistente Administrativa Auxiliar de Operaciones	N/A

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo. • Habilidad manual normal. • Trabajo rutinario que requiere esfuerzo visual y mental mediano. • Toma de decisiones en realización de tareas variadas y sencillas. • Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños. • Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos. • Responsabilidad únicamente de su propio trabajo. • Ambiente de trabajo normal. • Riesgo bajo de accidentes.
--	---

ÁREA: PROYECTOS
CARGO: PRY- CP01. Coordinador de proyectos

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Gestionar los proyectos externos e internos de la organización de los distintos clientes, garantizando el correcto desarrollo del proyecto en tiempos, calidad, costes, funcionalidad y satisfacción del cliente para la retención de los mismos.
Departamento:	Proyectos
Coordinador inmediato:	Gerente General
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	N/A
Horario:	09:00 a 18:00 con una hora de almuerzo.

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Egresado o Título de Tercer Nivel
	Especialización: Administración de Empresas.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de Office nivel avanzado (Word, Excel, Outlook)• Manejo de la palabra.• Conocimiento del negocio.

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de reportes a clientes de toda la gestión realizada. • Asesoramiento a clientes. • Visitas a clientes • Elaborar, enviar y dar seguimiento de órdenes de compra de los distintos clientes. • Coordinar gestión para los clientes con el departamento de Sistemas. • Realizar reportes de gestión.
--	--

Principales relaciones	Internas	Externas
	Analistas de sistemas Técnicos.	Coordinador de call center de las empresas de clientes.

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo. • Habilidad manual media. • Trabajo que requiere mayor coordinación de movimientos, concentración mental y visual. • Toma de decisiones frecuentes, en base a políticas generales. • Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños. • Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos. • Responsabilidad únicamente de su propio trabajo. • Ambiente de trabajo normal. • Riesgo bajo de accidentes.
--	--

ÁREA: Talento Humano
CARGO: TH- CTH01. Coordinador de talento humano

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de los procesos de Talento Humano de Hato Telecomunicaciones CIA. LTDA., buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo por medio de la aplicación de los subsistemas de recursos humanos.
Departamento:	Talento Humano
Coordinador inmediato:	Gerente General
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	4
Horario:	08:30 A 17:30 con una hora de almuerzo.

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Título de tercer nivel.
	Especialización: Requiere grado universitario a nivel de licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial o en Administración de Talento Humano.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación laboral vigente • Excel intermedio • Conocimientos de competencias • Manejo de nómina • Conocimiento de los subsistemas de recursos humanos.

<p>Competencias</p>	<p>Necesarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Ética • Orientación al cliente • Orientación a resultados • Calidad de Trabajo • Adaptabilidad al cambio • Integridad • Flexibilidad • Empowerment • Autocontrol • Desarrollo de las personas • Colaboración • Dinamismo – Energía • Habilidad analítica • Liderazgo • Negociación • Aprendizaje continuo <p>Deseables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prudencia • Justicia • Fortaleza • Sencillez • Capacidad de planificación y organización • Perseverancia • Comunicación oral • Iniciativa • Innovación • Conciencia Organizacional • Franqueza – Confiabilidad <p>Irrelevantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del negocio
	<p>Experiencia</p>

PERFIL DEL CARGO

<p>Descripción de responsabilidades:</p>	<ul style="list-style-type: none">• Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH.• Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.• Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.• Difundir las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.• Determinar los términos y condiciones de empleo. Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.• Establecer el perfil y diseño de puestos.• Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.• Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.• Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.• Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.• Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores.• Controlar que se realice el cálculo de la provisión para beneficios sociales de los colaboradores.• Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo.• Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.• Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa
---	--

Principales relaciones	Internas	Externas
	Gerente General Coordinador Administrativo Asistente Contable	Abogado

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo. • Habilidad manual ALTA. • Trabajo que requiere mayor coordinación de movimientos, concentración mental y visual. • Toma de decisiones frecuentes, en base a políticas generales. • Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños. • Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos. • Responsabilidad únicamente de su propio trabajo. • Ambiente de trabajo normal. • Riesgo bajo de accidentes. • Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su Coordinador inmediato.
--	---

ÁREA: Talento Humano
CARGO: TH- ASH02. Asistente de selección

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Apoyar al cumplimiento de procesos de selección con el objetivo de incorporar a la empresa el personal idóneo en base a los requisitos del cargo, mediante la aplicación de procesos técnicos adecuados.
Departamento:	Talento Humano
Coordinador inmediato:	Coordinador de Talento Humano
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	N/A
Horario:	08:30 A 17:30 con una hora de almuerzo.

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Estar cursando los últimos años o haber egresado.
	Especialización: Administración de empresas, recursos humanos, psicología industrial o carreras afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Psicometría y selección de personal • Conocimiento de competencias • Microsoft Office intermedio. • Técnicas de entrevistas por competencias. • Legislación laboral y salarial

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo 1 años en el área de administración de recursos humanos.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento y publicación de perfiles. • Manejo de agenda para entrevistas. • Administración de base de datos de candidatos. • Reclutamiento y selección de personal en base a perfiles. • Asegurar que todo el personal que ingrese Hato Telecomunicaciones CIA. LTDA. cumpla con los requisitos normativos y niveles de competencia que requiere el cargo. • Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados. • Apoyar en la aplicación de test psicológicos y / o técnicos a los postulantes para las diferentes vacantes y realizar su respectivo análisis. • Elaboración de informes de gestión
--	---

Principales relaciones	Internas	Externas
	Coordinador de Talento Humano	Postulantes

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.• Habilidad manual ALTA.• Trabajo que requiere mayor coordinación de movimientos, concentración mental y visual.• Toma de decisiones frecuentes, en base a políticas generales.• Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños.• Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos.• Responsabilidad únicamente de su propio trabajo.• Ambiente de trabajo normal.• Riesgo bajo de accidentes.
--	---

ÁREA: Talento Humano
CARGO: TH- ANTH03. Asistente de nómina

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Ejecutar los diferentes procesos de nómina establecidos dentro de la empresa para el pago oportuno a los trabajadores y el cumplimiento de las obligaciones legales.
Departamento:	Talento Humano
Coordinador inmediato:	Coordinador de Talento Humano
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	N/A
Horario:	08:30 A 17:30 con una hora de almuerzo.

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Estar cursando los últimos años o haber egresado.
	Especialización: Administración de empresas, Recursos Humanos, Psicología Industrial o carreras afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación Laboral y salarial • Ley de Seguridad Social, Dominio de las páginas: MRL, IESS y banco pichincha. • Manejo de herramientas informáticas Office - Excel Nivel Medio

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo 1 años en el área de nómina.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración mensual de la nómina. • Control de sistema de ingresos y salida del personal. • Manejo Páginas del IESS y MRL. • Elaboración de Actas de Finiquito. • Calculo de provisiones de recursos humanos. • Tramites Iess y otras entidades relacionadas
--	---

Principales relaciones	Internas	Externas
	Coordinador de talento humano	N/A

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo. • Habilidad manual ALTA. • Trabajo que requiere mayor coordinación de movimientos, concentración mental y visual. • Toma de decisiones frecuentes, en base a políticas generales. • Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños. • Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos. • Responsabilidad únicamente de su propio trabajo. • Ambiente de trabajo normal. • Riesgo bajo de accidentes.
--	---

ÁREA: Talento Humano
CARGO: TH- ADH04. Asistente de desarrollo institucional

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Apoyar al diseño, implementación y evaluación de programas de capacitación de los empleados y procesos de evaluación del desempeño.
Departamento:	Talento Humano
Coordinador inmediato:	Coordinador de Talento Humano
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	N/A
Horario:	08:30 A 17:30 con una hora de almuerzo.

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Estar cursando los últimos años o haber egresado.
	Especialización: Administración de empresas, Recursos Humanos, Psicología Industrial o carreras afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos en procesos de capacitación. • Conocimientos en proceso de evaluación del desempeño. • Conocimiento de paquete de office intermedio

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo 1 años en el área de administración de recursos humanos.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar necesidades de capacitación • Apoyo para diseñar, implementar y evaluar programas de capacitación. • Elaborar planes de capacitación. • Elaborar y tramitar las solicitudes de viáticos para el personal objeto de capacitación. • Coordinar el montaje de los eventos de capacitación. • Diseñar un cronograma de evaluación del desempeño conjuntamente con el coordinador de talento humano. • Recibir y revisar las evaluaciones del personal realizadas por sus superiores inmediatos. • Procesar los resultados de la evaluación y registrarlos en el sistema.
--	--

Principales relaciones	Internas	Externas
	Coordinador de Talento Humano Todo el personal	Cursos de capacitación

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo. • Habilidad manual ALTA. • Trabajo que requiere mayor coordinación de movimientos, concentración mental y visual. • Toma de decisiones frecuentes, en base a políticas generales. • Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños. • Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos. • Responsabilidad únicamente de su propio trabajo. • Ambiente de trabajo normal. • Riesgo bajo de accidentes.
--	---

ÁREA: Talento Humano

CARGO: TH- ARTH05. Asistente de riesgos laborales

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Asegurar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial establecidas para la empresa, a fin de prevenir, reducir y controlar riesgos laborales.
Departamento:	Talento Humano
Coordinador inmediato:	Coordinador de Talento Humano
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	N/A
Horario:	08:30 A 17:30 con una hora de almuerzo.

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Estar cursando los últimos años o haber egresado.
	Especialización: Administración de empresas, Seguridad y salud ocupacional o ingeniería industrial.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none">• Técnicas de identificación, análisis y evaluación de los riesgos dentro de la empresa.• Paquete de office nivel intermedio• Medidas preventivas de eliminación y reducción de riesgos.• Ergonomía.

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo 1 años en el área de administración de gestión de riesgos laborales o seguridad ocupacional.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar y participar en los programas de seguridad y salud ocupacional dirigidos al personal de la empresa y contratistas, cumpliendo la legislación vigente. • Coordinar y planificar actividades para prevención de riesgos, simulacros y capacitaciones. • Participar en las reuniones del comité paritario. • Velar por el cumplimiento de las normas establecidas de acuerdo al reglamento de seguridad y salud de la empresa. • Inspecciones al área. • Reportes de gestión y novedades.
--	--

Principales relaciones	Internas	Externas
	Coordinador de talento humano	Ministerio de relaciones laborales.

<p>Otras características del cargo</p>	<ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.• Habilidad manual ALTA.• Trabajo que requiere mayor coordinación de movimientos, concentración mental y visual.• Toma de decisiones frecuentes, en base a políticas generales.• Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños.• Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos.• Responsabilidad únicamente de su propio trabajo.• Ambiente de trabajo normal.• Riesgo bajo de accidentes.
---	---

ÁREA: Sistemas
CARGO: SI- CS01. Coordinador de sistemas

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Coordinar con los técnicos todas las actividades dentro del área de sistemas.
Departamento:	Sistemas
Coordinador inmediato:	Gerente General
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos (2 cargos) • Desarrollador (1 cargo)
Horario:	08:30 a 17:30 con una hora de almuerzo. 08:00 a 17:00 con una hora de almuerzo (semana de soporte técnico)

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Egresado o título de tercer nivel.
	Especialización: Sistemas, telecomunicaciones o carreras afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de LINUX • Conocimiento de Plataforma Telesinergy. • Inglés Avanzado.

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión diaria de correo electrónico para coordinar el trabajo del equipo de técnicos. • Monitoreo diario de servidores para su correcto funcionamiento. • Soporte técnico al área administrativa y operativa de la empresa. • Reunión con clientes para nuevas implementaciones. • Implementación de programas. • Capacitación a clientes sobre el uso de programas implementados. • Soporte técnico a clientes externos.
--	---

Principales relaciones	Internas	Externas
	Gerente General Coordinador Administrativo Departamento de Contabilidad	Clientes

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico mediano en el desarrollo del trabajo. • Habilidad manual alta. • Trabajo que requiere gran coordinación de movimientos, concentración mental y visual. • Toma de decisiones frecuentes, en base a políticas generales. • Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños. • Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos. • Responsable de supervisar las operaciones de un departamento, que incluye dirección y coordinación de actividades para el cumplimiento de objetivos. • Ambiente de trabajo normal. • Riesgo bajo de accidentes.
--	---

ÁREA: Sistemas
CARGO: SI- PR02. Analista de sistemas (programador)

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Desarrollar aplicaciones de computación analizando requerimientos de información, diseñando soluciones lógicas, usando las herramientas computacionales adecuadas, a fin de satisfacer los requerimientos del cliente.
Departamento:	Sistemas
Coordinador inmediato:	Gerente General
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	N/A
Horario:	No especificado (De acuerdo a horario de estudio)

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Cursando estudios Superiores
	Especialización: Sistemas, Redes, Informática o carreras afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos y enfoques utilizados para el modelamiento y desarrollo de software. • Lenguajes de programación. • Base de datos y redes. • Sistemas operativos. • Sistemas CRM. • Inglés técnico. • Conocimiento de aplicaciones .NET Y SQL

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo 1 año en cargos similares.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y análisis de requerimientos exigidos por los clientes. • Analizar aplicaciones de baja y mediana complejidad. • Diseño de aplicaciones de baja y mediana complejidad. • Elaborar e implementar aplicaciones de baja y mediana complejidad. • Administrar aplicaciones de baja y mediana complejidad. • Documentación los aplicaciones de computación de acuerdo con las normas establecidas. • Recolectar información del cliente sobre sus necesidades. • Capacitar al cliente en el uso de las aplicaciones. • Ejecutar pruebas de validación para las aplicaciones. • Realizar respaldos de la información bajo su responsabilidad. • Participa en reuniones técnicas. • Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Realizar cualquier otra tarea afin que le sea asignada.
--	---

Principales relaciones	Internas	Externas
	Gerente General Coordinador de call center Departamento de sistemas	Clientes

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico mediano en el desarrollo del trabajo. • Habilidad manual alta. • Trabajo que requiere gran coordinación de movimientos, concentración mental y visual. • Toma de decisiones frecuentes, en base a políticas generales. • Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños. • Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos. • Responsable de supervisar las operaciones de un departamento, que incluye dirección y coordinación de actividades para el cumplimiento de objetivos. • Ambiente de trabajo normal. • Riesgo bajo de accidentes.
--	---

ÁREA: Sistemas
CARGO: SI- TE03. Técnico

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Dar soporte técnico al cliente interno y externo de manera ágil, rápida y oportuna.
Departamento:	Sistemas
Coordinador inmediato:	Coordinador de Sistemas
Número de personas en el cargo:	2
Subordinados:	N/A
Horario:	08:30 a 17:30 con una hora de almuerzo. 08:00 a 17:00 con una hora de almuerzo (semana de soporte técnico)

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Cursando estudios superiores.
	Especialización: Sistemas, telecomunicaciones o carreras afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Ensamblaje • Mantenimiento, actualización, instalación y configuración de computadores • Mantenimiento correctivo y preventivo de Software y Hardware.

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo 1 años en cargos similares.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Turnos de soporte técnico. • Revisar el funcionamiento adecuado de los sistemas del cliente interno y externo. • Soporte técnico. • Seguimiento sobre solución de problemas de los clientes externos. • Manejo de Clientes • Rediseño y mantenimiento del sistema (hardware y software) • Capacitación al cliente sobre el producto que se implemento.
--	--

	Internas	Externas
Principales relaciones	Gerente General Coordinador de sistemas Coordinador de proyectos Call Center	Clientes

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo. • Habilidad manual normal. • Trabajo que requiere gran coordinación de movimientos, concentración mental y visual. • Toma de decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas. • Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos. • Responsable únicamente de su propio trabajo. • Ambiente de trabajo normal. • Riesgo bajo de accidentes.
--	---

ÁREA: Call Center
CARGO: CC- CC01. Coordinador de call center

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Canalizar ideas, requerimientos y solicitudes, del cliente, a la gestión y realizar retroalimentación.
Departamento:	Call Center
Coordinador inmediato:	Gerente General
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	Supervisor de Call Center Teleoperador
Horario:	08:30 a 17:30 con una hora de almuerzo.

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Egresado – Tercer Nivel
	Especialización: Talento Humano, marketing, administración o afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Excel Avanzado • Atención Al Cliente • Manejo de Personal

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo dos años en cargos similares.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación • Elaboración de reportes gerenciales y de resultados. • Capacitación Técnica y de servicio al personal a cargo. • Seguimientos de gestión. • Evaluación al personal por medio de monitoreo. • Reportar novedades del personal a cargo tanto interna y externamente. • Seguimientos de que el departamento de desarrollo. • Reportar el cliente sobre las novedades. • Visita a clientes • Revisar y contestar mails. • Atención al cliente vía telefónica. • Reportar las novedades para la nómina mensual del personal a cargo.
--	--

Principales relaciones	Internas	Externas
	Gerente General Analista de sistemas Coordinador de sistemas	Cliente (gerente o coordinador de producto)

<p>Otras características del cargo</p>	<ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo físico mediano en el desarrollo del trabajo.• Habilidad manual alta.• Trabajo que requiere gran coordinación de movimientos, concentración mental y visual.• Toma de decisiones frecuentes, en base a políticas generales de la empresa.• Máxima responsabilidad por el uso eficiente de los bienes de la empresa, para evitar daños sustanciales.• Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos.• Responsable de supervisar o dirigir las operaciones de un departamento, que incluye dirección y coordinación de actividades para el cumplimiento de objetivos.• Ambiente o condiciones de trabajo que comprenden ligeros inconvenientes.• Riesgo bajo de accidentes.
---	--

ÁREA: Call Center
CARGO: CC- SC02. Supervisor de call center

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Controlar y verificar que la gestión del personal a su cargo se realice de la mejor manera con el objetivo de cumplir con los requerimientos del cliente.
Departamento:	Call Center
Coordinador inmediato:	Coordinador de call center
Número de personas en el cargo:	1
Subordinados:	Teleoperadores
Horario:	08:30 a 17:30 con una hora de almuerzo.

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Tercer nivel (egresado)
	Especialización: Comunicación, marketing, administración de empresas.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Excel avanzado • Supervisión de call center

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo dos años en cargos similares.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Ingreso y salida del personal a cargo. • Revisión y Contestación de mails. • Revisión diaria de líneas telefónicas (Que estén funcionando correctamente) • Reporte y seguimientos de novedades, en cuanto al funcionamiento de líneas telefónicas y aplicativos, al el Departamento de Sistemas. • Revisar que las grabaciones de cada campaña se estén grabando correctamente.
--	--

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de tele operadores en cuanto a gestión (correcto ingreso de datos, expresión oral, inquietudes) • Emisión de reportes en base a necesidades de clientes. • Recepción, Revisión, validación y distribución de base de datos por campaña. • Reportar novedades de la base al cliente. • Elaboración de base de datos. • Información eventual estadística para teleoperadores para medir el cumplimiento de metas. • Capacitación al personal. • Retroalimentación al personal a cargo. • Control de Calidad por medio de monitoreo de llamadas. • Recepción, verificación y conteo de cupones según políticas de la campaña. • Reunión mensual con clientes. • Reuniones constantes con el coordinador de call center para mejoras de gestión y novedades del personal.
--	--

Principales relaciones	Internas	Externas
	Coordinador de Sistema Analista de Sistemas Asistente Técnico	Clientes de las campañas

<p>Otras características del cargo</p>	<ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.• Habilidad manual alta.• Trabajo que requiere gran coordinación de movimientos, concentración mental y visual.• Toma de decisiones frecuentes, en base a políticas generales de la empresa.• Máxima responsabilidad por el uso eficiente de los bienes de la empresa, para evitar daños sustanciales.• Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos.• Responsable de supervisar o dirigir las operaciones de un departamento, que incluye dirección y coordinación de actividades para el cumplimiento de objetivos.• Ambiente o condiciones de trabajo que comprenden ligeros inconvenientes.• Riesgo bajo de accidentes.
---	---

ÁREA: Call Center
CARGO: CC- TE03. Teleoperador

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	Gestionar los distintos requerimientos dentro de cada campaña de una manera eficiente, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.
Departamento:	Call Center
Coordinador inmediato:	Supervisor de call center
Número de personas en el cargo:	12
Subordinados:	N/A
Horario:	08:30 a 17:30 con una hora de almuerzo.

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	Título: Mínimo bachillerato
	Especialización: no específica.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none">• Excel avanzado• Atención al cliente• Cursos en expresión oral

Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa • Orientación al cliente • Trabajo en equipo y cooperación • Pensamiento analítico • Experiencia técnica / profesional • Proactivo
Experiencia	Mínimo un año en servicio al cliente.

PERFIL DEL CARGO

Descripción de responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Atención telefónica • Informar a los clientes sobre todas aquellas cuestiones que pudiesen plantear. • Informar acerca de la campaña y productos o servicios comercializados por la misma. • Realizar el tratamiento de quejas y reclamaciones de clientes. • Buscar en todo momento la satisfacción de los requerimientos de los clientes. • Emitir llamadas para la captación de clientes dentro de una campaña de promoción. • Aplicar las técnicas de venta telefónica más adecuadas, indagando sobre las necesidades del cliente. • Registrar en una base de datos toda la información de las llamadas recibidas o efectuadas 	
Principales relaciones	Internas	Externas
	Coordinador de call center Supervisor	Cliente del cliente Cliente directo

<p>Otras características del cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo. • Habilidad manual alta. • Trabajo que requiere gran coordinación de movimientos, concentración mental y visual absoluta. • Sigue instrucciones exactas y definidas. • Alta responsabilidad por el uso eficiente de los bienes de la empresa, para evitar daños sustanciales. • Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos. • Responsabilidad única de su propio trabajo. • Ambiente o condiciones de trabajo que comprenden ligeros inconvenientes. • Riesgo bajo de accidentes.
---	--

<p>Fernanda Vega</p>	<p>Nelson Vega GERENTE GENERAL</p>
<p>Fecha:</p>	<p>Fecha:</p>

3.9. Plan de Acción

En base a la Matriz Estratégica que se estableció, se desarrollara el plan de acción del eje de Gestión y Capacitación de Recursos Humanos. A continuación se muestran los indicadores de gestión a utilizar para implementar la estrategia de “Crear un departamento de Talento Humano e implementar los distintos subsistemas para mejorar la gestión de manejo de personal y al mismo tiempo capacitar y profesionalizar al talento humano de la organización optimizando los procesos productivos y afianzando el empoderamiento de cada colaborador en base a los objetivos de la empresa.”

Los indicadores de gestión miden el desempeño de una organización teniendo en cuenta las variables de cada gestión. La gestión en el área de talento humano en una organización no solo deberá estar orientada a la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos, sino también deberá medir de alguna manera los beneficios de la creación del departamento de talento humano así como su permanencia y mejoramiento dentro de la empresa.

Al inició, la gestión del talento humano dentro de la empresa se puede medir los aspectos básicos de su funcionamiento como son capacitación, accidentabilidad laboral, ausentismo y rotación de personal. Esto permitirá determinar el impacto que cada uno de los procesos establecidos tienen en cada área de la empresa y poder tomar decisiones de acuerdo a resultados obtenidos.

Los indicadores que se muestran a continuación cumplen con las características básicas:

- Medibles
- Comparables
- Simples
- Adecuados
- Entendibles
- Fácil Interpretación
- Controlables por la organización.

Tabla N° 37

Plan de Acción						
Obejeto	Estrategia	Indicador		Acciones Inmediatas	Recursos	Responsable
Mejorar la gestión de talento humano.	Crear un departamento de Talento Humano e implementar los distintos subsistemas del manejo de personal y al mismo tiempo capacitar y profesionalizar al Talento Humano.	Capacitación	$\text{Horas por Trabajador} = \frac{\text{Total de Horas de Capacitación}}{\text{Total de trabajadores}} = \frac{123}{38} = 3.24 \text{ horas x trabajador}$ $\text{Gasto por Trabajador} = \frac{\text{Total de Gasto Económico}}{\text{Total de trabajadores}} = \frac{821.67}{38} = 21.62 \text{ dólares x trabajador}$	*Crear un manual de funciones del personal *Determinar el personal a capacitar. *Determinar el tipo de Capacitación *Determinar la institución que otorgará la capacitación. *Determinar los costos de la capacitación. *Realizar un plan de capacitación para el personal en base al presupuesto de la empresa.	Humano Tecnológico Materiales Financiero	Coordinador del Departamento de Talento Humano
		Accidentabilidad Laboral	$\text{Tasa de Accidentabilidad} = \frac{\text{N° de días perdidos por accidentes}}{\text{Total de trabajadores}} = \frac{0}{38} = 0 \text{ días perdidos por accidentes}$	*Determinar el número de accidentes laborales dentro de la empresa. *Determinar las causas por las que se generan los accidentes. * Establecer y aplicar planes que disminuya el nivel de accidentabilidad conjuntamente con el comité de seguridad de la empresa.		
		Índice de Rotación de Personal	$\text{Tasa de Rotación} = \frac{\frac{\text{Ingreso + Salidas}}{2} \times 100}{\text{Total de Trabajadores del Período}} = \frac{\frac{17 + 14}{2} \times 100}{38} = 40.79 \text{ tasa promedio de rotación del personal.}$	*Establecer una tasa general de entradas y salidas del personal. *Determinar las causas de salida del personal. *Establecer estrategias que disminuyan las causas determinandas.		
		Ausentismo Laboral	$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Número de Trabajadores}}{\frac{\text{Días Perdidos}}{\text{Número de días de Trabajo}}} \times 100 = \frac{38}{\frac{54}{240}} \times 100 = 0.30 \text{ tasa de ausencia.}$	*Establecer una tasa de ausencia por parte de los trabajadores en función de atrasos y permisos por enfermedades. *Determinar e implementar políticas de RRHH que permita disminuir el índice de ausentismo.		

Elaborado por: Fernanda Vega

3.10. Presupuesto

PRESUPUESTO IMPLEMENTACION DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA						
Concepto						
Personal (Talento Humano)						
	Sueldo	14to	13ro	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Remuneración
Coordinador de Talento Humano	750,00	62,50	26,50	31,25	91,13	961,38
Total Personal de Talento Humano						961,38
Proceso de Selección y Contratación						
				Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Selección Coordinador del Area Ver (anexo 14)				1000	1	1.000,00
Total proceso de Selección y Contratación por competencias						1.000,00
Nota: Se concidera como costo de implementación el equivalente a un mes de sueldo de todo el personal ya que en este periodo se pone en marcha el area.						
Recursos Materiales						
				Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Equipo de computación Ver(anexo 15)						
PC ESCRITORIO CORE I5				659,12	1	659,12
Sub - Total						659,12
Muebles Ver (anexo 16)						
Escritorios				253,05	1	253,05
Sillas				La empresa tiene		
Archivadores verticales 4 cajones				197,94	1	197,94
Archivadores Aereos				114,82	2	229,64
Sub - Total						680,63
Espacio Físico						
Oficina de coordinador (7 mt2)				50	7	350,00
Sub - Total						350,00
Nota: Se estima para el costo la depreciación anual del edificio dividido para el total del area en mt2 Valor edificio 500000 depreciación 5% 25000 Area mt2 500						
Suministros Ver (anexo 17)						
Suministros Colaboradores				29,15	1	29,15
Suministros Departamento				324,76	1	324,76
Sub - Total						353,91
Total Recursos materiales						2.043,66
Total Implementación del Area						4.005,04

CONCLUSIONES

- No existe un departamento de talento humano dentro de la empresa, y a pesar de que existe una persona que cumple con estas funciones, el manejo de la documentación referente al personal no es la adecuada ya que no existe un archivo organizado.
- En la empresa HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA. se mantienen políticas únicamente verbales y no por escrito. El desconocimiento y la falta de socialización de las políticas, en especial en recursos humanos, afectan en el desenvolvimiento adecuado de cada uno de los colaboradores en sus funciones dentro de la empresa.
- La estructura organizacional y el sistema de gestión por procesos no se encuentran establecidos de la manera adecuada
- La empresa no socializa a sus colaboradores la misión, visión y valores lo que provoca que las personas no se identifiquen con la empresa.
- La empresa no cuenta con un proceso de selección adecuada, lo cual provoca que el colaborador no esté acorde con los requisitos del cargo.
- La empresa no cuenta con un plan de capacitación y motivación, lo cual induce que la gestión de las personas no cumplan con las exigencias del cargo y solo se trabaje por un sueldo.

- La empresa no cuenta con un modelo de gestión por competencias que dirija la formación y el desarrollo de las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

RECOMENDACIONES

- HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA. debería implementar el departamento de Talento Humano, el cual se encargue del control, asesoramiento y el manejo de documentación referente al personal con la finalidad de cumplir con los parámetros que piden los organismos de control.
- La empresa debe establecer una política interna del manejo del personal adecuada. Lo cual impedirá que los empleados no pondrán en peligro el éxito de sus funciones y al mismo tiempo se sentirán satisfechos y motivados.
- HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA conjuntamente con el departamento de talento humano, debería establecer adecuadamente las funciones e implementar procesos en cada cargo lo cual permita incrementar los niveles de eficiencia y eficacia.
- La empresa debería implementar un sistema de inducción, el cuál otorgue el conocimiento de la misión y la visión a todos sus colaboradores y así poder lograr que todos se identifiquen y se sientan parte de la empresa para poder alcanzar metas propuestas.
- El coordinador de talento humano debe ser responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RECURSOS HUMANOS, la cual permita a la empresa contar con el personal adecuado para el desarrollo de cada uno de los cargos.

- La empresa debe considerar que el talento humano es uno de los principales componentes, por lo cual se debe tomar acciones que mejoren la capacitación y motivación de los empleados y para esto necesita un departamento que se encargue de ejecutarlo mediante la detección de necesidades de capacitación por medio de la evaluación del desempeño.
- HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA debería adoptar el modelo de gestión por competencias en el proceso de creación del departamento de talento humano, ya que este modelo facilitará la gestión del coordinador de talento humano para planificar e implementar procesos de gestión de recursos humanos alineando el perfil de la persona con la descripción del cargo para un mejor desenvolvimiento.

LISTA DE REFERENCIAS

American Call Center. (2012). *American Call Center*. Recuperado el 15 de 01 de 2013, de

http://www.americancallcenter.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=44&Itemid=105&lang=es

Asamblea, N. (s.f.). Código de Trabajo.

Bohlander, G., y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Catorceava ed.). (J. R. Martínez, Ed., & M. J. Díaz, Trad.) México: Cenage Learning.

Bohlander, G., y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Catorceava ed.). (J. R. Martínez, Ed., & M. J. Díaz, Trad.) México: Cenage Learning.

Bohlander, G., y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Décima Cuarta ed.). (J. R. Martinez, Ed., & M. J. Díaz, Trad.) México: Cenage Learning.

Bohlander, G., y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Décima Cuarta ed.). (J. R. Martinez, Ed., & M. J. Díaz, Trad.) México: Cenage Learning.

Cabrero Garcia, J., y Martinez, M. (2012). Recuperado el 12 de 08 de 2012, de Diseño de la investigación: http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm

Castellanos Cruz, R. (2007). *"Valores-Misión-Visión" en contribuciones a la economía*. Recuperado el 10 de 08 de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0710.htm>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). (J. M. Chacón, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* (Tercera ed.). (J. M. Chacón, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* (Tercera ed.). (J. M. Chacón, Ed., & P. M. Sacristan, Trad.) México: Mc Graw Hill.

- Comercio, E. (2013). *El Comercio.com*. Recuperado el 22 de 04 de 2013, de http://www.elcomercio.com/negocios/salario-minimo-USD-mensuales_0_833316782.html
- Congreso Nacional, C. d. (16 de 12 de 2005 Art. 55). Código de Trabajo. Ecuador.
- Congreso Nacional, C. d. (16 de 12 de 2005 Art. 69). Código de Trabajo. Ecuador.
- Congreso Nacional, C. d. (16 de 12 de 2005 Art. 74). Código de Trabajo. Ecuador.
- Congreso Nacional, C. d. (16 de 12 de 2005 Art.14). Código de Trabajo. Ecuador.
- Congreso Nacional, C. d. (16 de 12 de 2005 Art.168). Código de Trabajo. Ecuador.
- Congreso Nacional, C. d. (16 de 12 de 2005 Art.62). Código de Trabajo. Ecuador.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (2012). *CNT*. Recuperado el 15 de 01 de 2013, de www.cnt.com.ec/
- Cronix. (2012). Recuperado el 15 de 01 de 2013, de <http://www.cronix.com.ec/>
- Del Cid Pérez, A., y Otros. (2007). *Investigación: Fundamentos y Metodología*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Décima Primera ed.). (P. M. Rosas, Ed., & L. E. Ayala, Trad.) México: Prentice Hall.
- Fernandez, J. C. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Recuperado el 09 de 07 de 2011, de <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-hunmano>
- Fernandez, P. (2010). *Determinación del tamaño muestral*. Recuperado el 15 de 08 de 2012, de http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm
- Filiba, S. (06 de 2006). *Revista Contact Center*. Recuperado el 23 de 05 de 2013, de Dial Database Marketing (DDM): <http://redescallcenter.blogspot.com/2009/02/definicion-call-center.html>

HatoTelecomunicacionesCia.Ltda. (04 de 10 de 2011Art.26). Reglamento Interno de Seguridad y Salud Del Trabajo. Ecuador.

HatoTelecomunicacionesCia.Ltda. (04 de 10 de 2012 Art.1). Reglamento Interno de Seguridad y Salud del Trabajo. Ecuador.

HatoTelecomunicacionesCíaLtda. (14 de 03 de 2012 Art.28). Reglamento Interno. Quito, Ecuador.

Just The Best Wordpress.com. (2010). *Pasos para implementar un sistema de gestión por competencias*. Recuperado el 10 de 04 de 2012, de <http://sistemadegestionporcompetencias.wordpress.com/pasos-para-implementar-un-sistema-de-gestion-por-competencias/>

Melgar Callejas, M. J. (20 de 04 de 2009). *La misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio*. Recuperado el 09 de 07 de 2011, de <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/abril20/monografias.html>

MRL. (02 de 01 de 2013). *Ecuador Legal Online*. Recuperado el 22 de 04 de 2013, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/tablas-sectoriales-2013/>

Muler, G. (2010). *Módulo 20: Gestión de Recursos Humanos: Modelo de Gestión por Competencias*. Recuperado el 25 de 01 de 2012, de <http://psicoeducación.bligoo.com/content/view/777516/Modelo-de-gesti-n-por-competencias.html>

Salazar Pico, F. (2009). *Estrategia: todo lo que debe conocer y aplicar sobre gestión estratégica de negocios, prospectiva estratégica, balanced scoredard*. Mexico: Management Advise & Consulting.

TATA Consultancy Service. (2012). *TATA*. Recuperado el 15 de 01 de 2013, de <http://www.tcs.com/worldwide/es/es/ecuador/Pages/default.aspx>

Wigodski, J. (2010). *Fuentes Primarias y Secundarias*. Recuperado el 28 de 05 de 2012, de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>

ANEXO 1

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA HATO TELECOMUNICACIONES CIA LTDA

La Compañía **HATO TELECOMUNICACIONES CIA LTDA**, habiendo sido establecida de acuerdo a las normas ecuatorianas y siendo su objeto social el de prestar servicios de Call Center y Telemarketing expide el siguiente Reglamento Interno para todos sus trabajadores, siendo este el documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral Trabajador - Empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente.

CONTENIDO

Generalidades

1. Objetivo
2. Finalidad
3. Base Legal
4. Alcance
5. Definiciones

INDICE:

- Capítulo I. Clases de Contratos de Trabajo
- Capítulo II. Requisitos para Admisión de Nuevos Trabajadores
- Capítulo III. Jornadas y Horarios de Trabajo
- Capítulo IV. Permisos
- Capítulo V. Remuneraciones
- Capítulo VI. De Las Horas Extras
- Capítulo VII. Derechos, Deberes, Prohibiciones y Responsabilidades de los trabajadores.
- Capítulo VIII. Obligaciones y Prohibiciones
- Capítulo IX. Sanciones
- Capítulo X. Causas de Aplicación de las Sanciones
- Capítulo XI. Cesación de Funciones
- Capítulo XII. De la Higiene y Seguridad
- Capítulo XIII. De las Reconsideraciones y Apelaciones
- Capítulo XIV. Representante de la Compañía
- Capítulo XV. Disposiciones Complementarias.

HATO TELECOMUNICACIONES CIA LTDA

GENERALIDADES

1. OBJETIVOS

El presente reglamento contiene las disposiciones internas, que regulan las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones, de la misma manera este Reglamento Interno de Trabajo podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo institucional y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables. Todas las modificaciones del reglamento interno de trabajo serán puestas a conocimiento de los trabajadores.

Los casos no contemplados en el presente Reglamento, se regirán por las disposiciones que en cada caso dicte la empresa en el ejercicio del derecho que establece las leyes y normas laborales vigentes.

2. FINALIDAD

Establecer normas genéricas de comportamiento laboral, que debe de observar todos los trabajadores sobre deberes, derechos, incentivos, sanciones, permanencia, y puntualidad, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre la compañía y los trabajadores.

3. BASE LEGAL

- Constitución Política del Ecuador.
- Estatuto de la Compañía
- Código del Trabajo

4. ALCANCE

El presente Reglamento es de aplicación a todos los trabajadores de la empresa.

5. DEFINICIONES

Para la mejor interpretación y aplicación del presente reglamento, se define los siguientes términos:

- Centro de Trabajo.- Es la estructura física donde se desarrolla las actividades laborales.
- Puesto de trabajo.- Lugar asignado a un trabajador para que desempeñe las funciones o tareas asignadas al mismo.
- Empresa.- Es la institución u organización que tiene personería jurídica.
- Empleador.- Es el representante de la empresa
- Deber.- Es la obligación o responsabilidad de ejecutar una acción.
- Derecho.- Es la facultad de actuar de acuerdo a nuestra facultad, siempre que no se vulnere los derechos de terceras personas. Es la potestad de hacer o exigir cuanto la Ley o Autoridad establezca a nuestro favor.
- Asistencia.- Es el acto de concurrir al centro de trabajo dentro del horario establecido.
- Inasistencia.- Acto de no concurrir a centro de trabajo, o de concurrir después de la tolerancia máxima establecida
- Permisos.- Son las ausencias justificadas del trabajo previamente autorizadas por la persona competente.
- Faltas.- Son las deficiencias e irregularidades cometidas por el personal, ya sea en forma voluntaria e involuntariamente.
- Deficiencias.- Son los errores, desviaciones o defectos cometidos por el personal al realizar sus tareas en el desempeño de sus funciones.
- Irregularidad.- Son los actos que contravienen las normas, el incumplimiento de los deberes de función y su reiterada negligencia, pudiendo ser voluntarios e involuntarios.
- Sanción.- Es el castigo o pena correctiva que se le aplica al trabajador por las faltas cometidas durante su desempeño de las funciones; su observación es de carácter obligatorio.

- Puntualidad.- Es la concurrencia oportuna del trabajador a su centro de labores dentro de un horario establecido.
- Tardanza.- Es la lentitud o demora que emplea el personal para no llegar a la hora de entrada establecida por el empleador; Se le sanciona con el descuento remunerativo de sus haberes.
- Incentivo.- Es el estímulo, premio o reconocimiento otorgado a los trabajadores por su eficiencia, eficacia, productividad o rendimiento.

CAPITULO I **CLASES DE CONTRATOS DE TRABAJO**

Art. 1.- Los contratos que celebran los trabajadores con la Compañía se clasifican como sigue:

- a) Todo trabajador que ingrese a la Compañía suscribirá un contrato de prueba de noventa días, tiempo durante el cual será considerado como trabajador en período de prueba, de conformidad con la Ley.
- b) Si al término de los noventa días de prueba la Compañía y el trabajador convienen que continúe la prestación de servicios, el contrato se considerará prorrogado de acuerdo con las disposiciones de la Ley, por el tiempo que faltare para completar un año, convirtiéndose automáticamente en contrato de plazo fijo, por dicho tiempo, salvo los casos de excepción contemplados en el Art. 14 del Código del Trabajo y, en especial, los contratos temporales o de obra cierta que determine la Empresa. Si cumplido el primer año las partes convinieren en prorrogar el contrato, establecerán oportunamente las condiciones del mismo.

CAPITULO II **REQUISITOS PARA ADMISION DE NUEVOS TRABAJADORES**

Art. 6.- Para ser admitido como trabajador de la Compañía, deberá reunir los siguientes requisitos:

- a) Ser mayor de dieciocho años, salvo las excepciones del Art. 134 del Código del Trabajo. La Compañía no asume responsabilidad alguna si el interesado hace una declaración falsa de su edad o presenta documentos falsificados, declaración que podrá ser sancionada de conformidad con la Ley.
- b) Haber aprobado los test psicológicos y pruebas de conocimiento;
- c) Cédula de Ciudadanía;
- d) Certificado de Votación;
- e) Llenar la ficha de personal emitida por el Departamento de Talento Humano
- f) Para el caso de extranjeros, todos los documentos establecidos en la Ley que acrediten su permanencia de manera legal.
- g) Presentar referencias personales de honestidad y buen desempeño;
- h) Presentar partida de nacimiento del trabajador, cónyuge e hijos menores de 18 años y partida de matrimonio;

e) Carnet del CONADIS en caso de Discapacidad.

En caso de falsedad en los datos y/o documentos mencionados en este artículo sexto, la Compañía podrá dar por terminado el Contrato de Trabajo previo el trámite de Visto Bueno.

Art. 7.- Ningún candidato o aspirante o trabajador de la Compañía se considerará como tal mientras no suscriba el correspondiente contrato. El único personero para suscribir a nombre de la Compañía un contrato, es el Gerente General o quien lo subrogue legalmente.

Art. 8.- Los aumentos de remuneración y/o ascensos que la Compañía conceda a sus trabajadores, se entenderán incorporados al contrato vigente, sin que por ello se modifiquen o anulen las demás condiciones y estipulaciones del mismo.

Art. 9.- La compañía por intermedio de el Jefe de Talento Humano, llevará un registro individual y completo de todos los Trabajadores, en cumplimiento a lo dispuesto en el numeral 7mo, del Art. 42.

Art. 10.- En los Contratos de Trabajo se incluirá las cláusulas establecidas en el Art. 21 del Código de Trabajo en vigencia, las mismas que son:

- a) La clase o clases de trabajo como objeto de Contrato.
- b) La manera como ha de ejecutarse; si por unidades de tiempo, por unidades de obra, por tarea, etc.
- c) La cuantía y la forma de pago de la remuneración.
- d) El tiempo de duración del Contrato.
- e) Lugar en que debe ejecutarse la obra o el trabajo; y,
- f) La declaración de si se establecen o no sanciones, y en caso de establecerse la forma de determinarlas y las garantías para su efectividad.

CAPITULO III **JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO**

Art. 11.- Los Trabajadores de la Compañía estarán sujetos a la duración máxima de la jornada de trabajo de conformidad con lo dispuesto en el Art. 47 del Código de Trabajo.

El tiempo semanal ordinario de trabajo en la Empresa es el de cuarenta horas, o sea ocho horas diarias de lunes a viernes.

Para las labores que no pudiere interrumpirse el trabajo los días sábado y domingo, se designará otro tiempo igual en la semana para el descanso, mediante acuerdo entre la Empresa y el trabajador.

Art. 12.- Si un trabajador se atrasare o faltare a su turno de trabajo sin previo aviso, quien estuviere cumpliendo su turno en las labores del que se atrasare o faltare no podrá abandonarlo sin antes haber puesto en conocimiento del jefe respectivo el particular y hasta la llegada del reemplazo o hasta que el jefe respectivo llene la falta del correspondiente turno. Este trabajo suplementario obligatorio lo será hasta por cuatro horas diarias como máximo.

Art. 13.- En los casos previstos en la ley y en aquellos en que los Jefes o Superiores consideren necesario el trabajo suplementario o extraordinario, éstos podrán ordenarlo hasta los límites fijados por la Ley, siendo obligatorio a los trabajadores cumplirlo dentro de estos límites.

Art. 14.- Las modificaciones de los horarios establecidos a la fecha se harán de acuerdo a lo dispuesto en el Código de Trabajo si fuere el caso, o por modificaciones de la Ley, o por necesidades de la compañía.

Art. 15.- Todos los trabajadores de la Compañía deberán asistir con puntualidad a la realización de sus labores, conforme a los horarios establecidos, prestando mutua cooperación para el mejor desempeño de sus labores.

Art. 16.- La jornada nocturna, que es la que se realiza entre las 19h00 y 06h00 del día siguiente, podrá tener la misma duración que la jornada diurna y dará derecho a igual cómputo o remuneración que la diurna aumentada en la forma establecida en el Código de Trabajo.

Art. 17.- Se consideran como jornadas suplementarias de trabajo, a la que se realizan fuera de las horas de trabajo establecidas y aprobadas por su inmediato superior.

Art. 18.- Se consideran como jornadas extraordinarias de trabajo, a la que se realiza en los días sábados, domingos o festivos.

Art. 19.- Para laborar en horas suplementarias y extraordinarias, se contará previamente con el acuerdo entre las dos partes. En lo pertinente a la remuneración los trabajadores tiene derecho a los pagos legales correspondientes.

Ningún empleado podrá laborar horas suplementarias y / o extraordinarias sin la correspondiente autorización de la EMPRESA, por lo tanto, cualquier reclamo de pago por trabajo suplementario y/o extraordinario carecerá de fundamento.

Art. 20.- En relación a los asuntos administrativos del Régimen Laboral:

- a) La Jefatura de Talento Humano de la compañía determinará el sistema que asegure la veracidad y el control de entrada y salida de los trabajadores de HATO TELECOMUNICACIONES CÍA LTDA. o de la empresa que HATO TELECOMUNICACIONES CÍA LTDA. contrate como fuente externa de su personal.
- b) El empleado y trabajador que no ingrese a laborar a la hora determinada en el horario, deberá justificar ante su inmediato superior, quien está obligado a notificar a la Jefatura de Talento Humano
- c) La Jefatura de Talento Humano llevará un registro diario de las novedades que existieren, y reportará a la Gerencia General, las mismas, detallando las justificaciones dadas o de las sanciones disciplinarias impuestas, formalizándose estas por escrito.
- d) Todos los empleados y trabajadores de la compañía cumplirán su horario a tiempo completo, de acuerdo al contrato de trabajo acordado entre las partes.
- e) Las faltas a cualquiera de las jornadas de trabajo serán consideradas faltas injustificadas si no se justificaren de la forma que lo establece la Ley.

CAPITULO IV **PERMISOS**

Art. 21.- Procedimientos.- Se considerará permiso a la autorización para no concurrir a la jornada de trabajo, concedido por el inmediato superior registrado en la Jefatura de Talento Humano.

El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en una semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco días.

Tanto en el primero como en el segundo caso, el trabajador no perderá la remuneración, si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobada y no excediera de los máximos permitidos.

El inmediato superior del Trabajador concederá permiso hasta por una jornada de trabajo. En caso de requerirse mayor tiempo, el permiso será concedido por el Gerente de Área o su delegado.

Los permisos autorizados para asuntos personales podrán ser descontados de los días correspondientes a vacaciones del trabajador.

Los permisos para asistir a cursos de capacitación y perfeccionamiento profesional no auspiciados por la empresa, se solicitarán por escrito ante el Jefe de Recursos Humanos previo Informe del Jefe Inmediato. La empresa podrá autorizar o negar tales permisos, y en el caso de autorizarlos podrá o no descontar el tiempo correspondiente de las vacaciones correspondientes del trabajador.

Todas las faltas o ausencias de trabajo deberán ser justificadas al Departamento de Talento Humano y dentro de las primeras 48 (cuarenta y ocho) horas siguientes a la falta o ausencia de trabajo.

Todos los permisos y solicitudes deberán ser tramitados con el uso de formularios o correos y con sujeción a tramites establecidos en el Manual de Procedimientos de Recursos Humanos de la EMPRESA, la no utilización de los formularios o procedimientos establecidos, se considerara como ausencia injustificada o abandono.

Art. 22.- Permiso por enfermedad.- La ausencia por enfermedad de los Trabajadores de la compañía deberá justificarse mediante el correspondiente certificado médico, conferido preferentemente por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El personal femenino tendrá derecho a permiso, con derecho a sueldo o remuneración completo, salvo los casos que exceptuó la ley, durante las dos semanas anteriores y diez posteriores al parto, cuando lo justifique mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y a falta de éste, por otro profesional, certificado en el que debe constar la fecha probable del parto o la fecha en que tal hecho se ha producido, sujetándose los tiempos para lactancia de conformidad como lo establece el Código de Trabajo.

Ningún trabajador podrá faltar o salir del sitio de trabajo en horas laborables, sin permiso de su inmediato superior. El permiso será concedido en forma verbal o escrita, en los casos señalados expresamente en el Código de Trabajo o demás leyes vigentes.

Todas las faltas o ausencias de trabajo por enfermedad deberán ser justificadas al Departamento de Talento Humano con el respectivo certificado y dentro de las primeras 48 (cuarenta y ocho) horas siguientes a la falta o ausencia de trabajo.

Art. 23.- Permiso por calamidad doméstica.- Se considerará en los siguientes casos: Fallecimiento del cónyuge o de los familiares del Trabajador comprendidos hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad.

Accidente del cónyuge, padres o hijos del trabajador.

Hechos o situaciones que afecten directa o significativamente los bienes del trabajador y que sean debidamente calificados por su inmediato superior.

Art. 24.- Permisos por vacaciones.- El goce de las vacaciones anuales no suspenden las relaciones de trabajo entre la compañía y sus trabajadores, consecuentemente quienes

hicieren uso de ellas, continuarán disfrutando de los servicios asistenciales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad social, así como los derechos y beneficios establecidos en su favor en las leyes y reglamentos pertinentes.

Las vacaciones no podrán ser negadas por otra causa que no sean las determinadas por el Art. 74 del Código de Trabajo en vigencia.

Las vacaciones constituyen un derecho irrenunciable por parte del trabajador y serán liquidadas y pagadas de conformidad con lo establecido en el Art. 71 del Código del Trabajo en vigencia.

Si entre las funciones del trabajador esta manejar fondos, y este trabajador desea hacer uso de sus vacaciones, podrá dejar reemplazo bajo su responsabilidad solidaria, previa aceptación de sus superiores.

El trabajador deberá presentar su calendario de vacaciones con por lo menos 6 meses de anterioridad, esto permitirá que se pueda realizar una programación anual de vacaciones del personal.

Para que un empleado pueda hacer uso de sus vacaciones, previamente deberá presentar una acta de entrega y recepción de la información y bienes que tenga bajo su custodia, la misma que deberá ser suscrita por el empleado que sale de vacaciones y la persona que la reemplaza, con la aprobación del Jefe Inmediato, y dejando constancia del estado de los trámites y documentos que se encuentran pendientes.

Art. 25.- El trabajador que desee hacer uso de la facultad que le concede el Art. 75 del Código del Trabajo, esto es, no hacer uso de las vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto, tendrá que comunicarlo por escrito por lo menos con quince días de anticipación al correspondiente Jefe. La Compañía hará constar, para el siguiente año, su período de vacaciones acumuladas.

CAPITULO V **REMUNERACIONES**

Art. 26.- Se considera remuneración a la asignación económica que recibe el Trabajador de la compañía en virtud de un contrato de trabajo o de prestación de servicios lícitos y personales, la cual será pagada a los trabajadores mensualmente.

Cuando el trabajador o el empleador deseen dar por terminado el contrato de trabajo, se le liquidará al trabajador de conformidad como lo determina la Ley.

La Compañía, para el cálculo de remuneraciones, considerará el tiempo efectivamente trabajado como horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias, en los correspondientes sitios de trabajo, o sea en las oficinas o dependencias que se le designe.

Art. 27.- Las ausencias al trabajo por enfermedad debidamente comprobada con certificados médicos a satisfacción de la Compañía, serán pagados en el ciento por ciento (100%) de la remuneración unificada, únicamente durante los tres primeros días; los restantes días corresponde al subsidio de enfermedad que satisface el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Excepción hecha del caso previsto en el numeral 30 del Art. 41 del Código de Trabajo, todas las demás ausencias al trabajo serán sin pago y se les justificará y considerará como permiso autorizado por la Compañía única y exclusivamente con la comprobación satisfactoria de ser motivadas en calamidad doméstica o fuerza mayor, y el exceso de tres días sin justificación comprobada, dará derecho a la compañía a dar por terminado el contrato, como lo dispone el Art. 172 del Código del Trabajo, previo Visto Bueno de la Autoridad del Trabajo.

CAPITULO VI

DE LAS HORAS EXTRAS

Art. 28.- Se denominan horas extras o sobre tiempo, al trabajo laborado fuera de la jornada y horario establecido, autorizados por el jefe inmediato o gerencia.

Art. 29.- La prestación de trabajo en horas extras es de carácter voluntario, nadie puede ser obligado a trabajar horas extras. El trabajo extraordinario se puede realizar en cualquier tiempo y circunstancia, según las necesidades del servicio.

Art. 30.- La empresa compensará remunerativamente al trabajador con la tasa del 50% del valor de la hora ordinaria, si se labora en días ordinarios y con la tasa del 100% del valor de la hora normal si la labor se realiza en días sábados o domingos.

Art. 31.- Cuando el trabajador no concurra a un trabajo de horas extras habiéndose comprometido con la empresa a realizarlo, se le considera como falta laboral susceptible de amonestación escrita, salvo que el trabajador tenga la debida justificación.

Art. 32.- Las labores de horas extras deberán iniciarse 10 minutos después del horario regular de salida diaria.

Art. 33.- Por ningún motivo, se aceptarán sobre tiempos con efectos retroactivos, éstos deberán ser programados con la anticipación necesaria.

Art. 34.- No se considera como horas extras los trabajos realizados en los siguientes casos:

- a. El tiempo adicional que utiliza el personal para cumplir su trabajo habitual.
- b. Los trabajos por quienes están excluidos de la jornada legal y de todo trabajo después de la jornada normal sin autorización escrita de la empresa.

CAPITULO VII DERECHOS, DEBERES, PROHIBICIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS TRABAJADORES

Art. 35.- Derechos.- Todos los trabajadores de la compañía Tienen los siguientes derechos.

- 1.- Gozar de estabilidad en el puesto de trabajo, salvo los casos expresamente contemplados en este Reglamento, en el Código de Trabajo y Leyes pertinentes.
- 2.- Recibir a cambio de la prestación de sus servicios, el sueldo y más emolumentos de acuerdo con lo establecido en este Reglamento, en el Código de Trabajo y Leyes pertinentes.
- 3.- Disfrutar de las vacaciones anuales, después de doce meses ininterrumpidos de labores.
- 4.- Contar con la consideración y buen trato de parte de sus superiores.
- 5.- Recibir capacitación y adiestramiento permanente, conforme las necesidades de la compañía.
- 6.- Los demás derechos que establezca este Reglamento y disposiciones legales pertinentes.

Art. 36.- Deberes.- Son deberes de los trabajadores a más de los establecidos en el Art. 45 del Código del Trabajo, las siguientes:

1. Acatar las leyes, políticas, reglamentos, normas técnicas, manuales e instructivas y demás disposiciones relacionadas con la compañía HATO TELECOMUNICACIONES CÍA LTDA.
2. Desempeñar las funciones del puesto con buena actitud y eficacia.
3. Sujetarse y observar estrictamente las medidas de seguridad y preventivas que exija la compañía.
4. Abstenerse de todo cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o de terceros, así como la del software, hardware y demás instalaciones de la compañía
5. Restituir los materiales, software, o hardware no utilizados y conservar en buen estado los equipos e instalaciones, salvo el deterioro ocasionado por el uso natural de éstos.
6. Cumplir de manera obligatoria las jornadas y horarios de trabajo establecidos.
7. Observar los Códigos y normas de ética.
8. Observar lealtad, consideración y respeto para sus superiores, compañeros y subalternos.
9. Subordinar el interés personal o particular en beneficio colectivo.
10. Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos.
11. Mantener dignidad en el desempeño de su puesto y en su vida pública o privada de tal manera que no ofenda el orden y la moral y no menoscaben el prestigio de la compañía.
12. Observar de forma permanente la cortesía y consideración en sus relaciones con el cliente.
13. Mantener cuidadosamente su presentación personal.
14. Llevar a conocimiento de sus superiores los hechos que puedan causar daño a la compañía sus instalaciones, equipo, software, hardware o a sus miembros.
15. Preocuparse por su constante superación técnica y profesional.
16. Promover y sugerir el mejoramiento de los programas, procedimientos y sistemas de trabajo.
17. Orientar a los nuevos trabajadores sobre las normas, políticas y procedimientos de trabajo.
18. Prestar toda la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminente que afecte o amenace a las personas o instalaciones de la compañía.
19. Considerar y aceptar que son de propiedad exclusiva de la Compañía los descubrimientos o inventos que se efectúen en la empresa y, por tanto, guardar el más escrupuloso secreto de tales descubrimientos e inventos sobre los cuales no podrá efectuar divulgación alguna.

Art. 37.- Prohibiciones.- Prohíbese a todos los trabajadores de la compañía, a más de lo estipulado en el Art. 46 del Código del Trabajo, lo siguiente:

1. Dar por terminado al contrato o Renunciar al puesto de trabajo, sin desahucio o aviso previo de conformidad como lo establece el Código de Trabajo.
2. Ejercer actividades ajenas a las funciones de su puesto de trabajo, durante su horario
3. Retardar o negar injustificadamente el trámite o despacho de asuntos relativos a su labor, o la prestación del servicio al que está obligado de acuerdo a las funciones de su puesto.
4. Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza, o utilizar con este fin cualquier bien de la compañía.
5. Utilizar la autoridad que le confiere el puesto de trabajo para coartar la libertad del sufragio u otras garantías constitucionales.
6. Ejercer actividades electorales en uso de sus funciones o aprovechándose de ellas.
7. Obtener directa o indirectamente o por interpuesta persona, contratos para la realización de obras o la prestación de servicios para con la Compañía
8. Hacer declaraciones públicas sobre actividades de la Compañía
9. Desprestigiar o desacreditar a la Compañía
10. Obstaculizar el buen funcionamiento de las actividades de la Compañía
11. Guardar la más escrupulosa reserva de todas las informaciones o conocimientos que tuviere en consideración de su trabajo y que fueren considerados por la Compañía como confidenciales o como conocimientos científicos o técnicos de utilización y aplicación privados. En tal virtud, queda prohibido toda información a personas extrañas a la Compañía, o pertenecientes a ella que no estuvieren autorizadas, y será considerada como falta grave a este principio fundamental;
12. Ingerir bebidas alcohólicas, consumir drogas, estupefacientes o algún tipo de sustancias o producto que pueda afectar su comportamiento o la salud de los demás, en las instalaciones de la compañía.
13. Dedicarse a juegos de azar en las instalaciones de la compañía.
14. Propagar rumores falsos que afecten al buen nombre de la compañía de sus funcionarios o de sus trabajadores, o que produzcan inquietud entre éstos.
15. Hacer, fomentar o participar en escándalos.
16. Encargar a otra persona la realización del trabajo que se le ha confiado, salvo autorización de sus superiores.
17. Fumar en aquellos lugares en que haya riesgo de incendios o explosión o afecte a las personas o equipos sensibles a las sustancias emitidas por los cigarrillos dentro de las instalaciones de la compañía
18. Atender o aceptar visitas durante horas de trabajo, en dependencias o instalaciones de la compañía, no relacionadas con su trabajo, salvo casos autorizados por sus superiores.
19. Alterar, borrar o rectificar documentos elaborados por la compañía.
20. Causar daños de cualquier naturaleza a las pertenencias de la compañía

21. Cometer actos que signifiquen abuso de confianza o fraude.
22. Suspender su trabajo en cualquier turno para formar grupos de conversación o tertulias con otros compañeros para fines totalmente ajenos a la labor que se desempeña.
23. Colocar escritos o dibujos insultantes en las paredes de la oficina e instalaciones de la compañía o utilizar indebidamente el sistema de intercomunicaciones o sistema telefónico.
24. Ofender, hostilizar o agredir a sus superiores subalternos y/o compañeros de trabajo.
25. Recibir remuneraciones, comisiones, gratificaciones, y/o obsequios de cualquier naturaleza, mientras efectúan actividades retribuidas o bajo la dependencia de la compañía o tratar de valerse de su posición para obtener contratos o ventajas en negociaciones extrañas a sus funciones.
26. Utilizar formularios o documentos propios de la compañía o tomarlos como patrón para su reproducción en beneficio propio o de otras personas naturales o jurídicas.

CAPITULO VIII **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA COMPAÑÍA**

Art. 38.- Serán obligaciones y prohibiciones de la compañía las determinadas en los Art. 42 y 44 del Código del Trabajo.

CAPITULO IX **SANCIONES**

Art. 39.- Régimen Disciplinario.- El trabajador que no cumpliera correctamente y eficazmente sus obligaciones para con la compañía o contraviniera las disposiciones legales o reglamentarias vigentes, será sancionado de conformidad a lo prescrito en este Capítulo, sin perjuicio de la acción o responsabilidad civil o penal que pudiere originar el mismo hecho.

Art. 40.- Clases de Sanciones.- Las sanciones a los trabajadores de la compañía se aplicarán en función de la gravedad de la falta y la reincidencia de las mismas, de acuerdo al siguiente régimen.

- Amonestación verbal., o escrita.
- Multa
- Terminación de la relación laboral.

CAPITULO X **CAUSAS DE APLICACION DE LAS SANCIONES**

Art. 41.- Amonestación Verbal o Escrita.-

- a) Reincidir en las faltas enumeradas en el Art. 37 de este reglamento.
- b) Mala calidad en la presentación de trabajos encomendados.
- c) No respetar el orden regular para cualquier petición
- d) Incumplir todas las disposiciones establecidas en el presente Reglamento.

Art. 42.-Multas.- De conformidad con la Ley, serán objeto de multas de hasta el diez por ciento (10%) de la remuneración diaria, las faltas contempladas en los siguientes literales:

- a) Provocar desprestigio o enemistad entre los miembros de la compañía
- b) No acatar las órdenes y disposiciones legítimas impartidas por su superiores jerárquicos
- c) Negarse a laborar durante jornadas extraordinarias en caso de emergencia.
- d) Realizar propaganda con fines comerciales o políticos en las instalaciones de la compañía
- e) Ejercer actividades ajenas a las establecidas por la compañía en horas laborables.
- f) Realizar reclamos infundidos o mal intencionados.
- g) No guardar la consideración y cortesía debida en sus relaciones con los clientes.
- h) No acatar las disposiciones constantes en los códigos de ética profesional.
- i) Demostrar desinterés e irresponsabilidad en el cumplimiento de tareas.
- j) Emplear lenguaje incorrecto
- k) No proporcionar o demorar la entrega de trabajos en el plazo determinado.
- l) Permitir la presencia de personas ajenas a la empresa; sin permiso ni justificación.
- m) Ausentarse injustificadamente del lugar de trabajo o abandono antes de la hora establecida de salida.
- n) Abusar en el tiempo de llamadas telefónicas personales.
- o) No comunicar las ausencias con anticipación debida, en caso de faltas justificadas, salvo casos de fuerza mayor.
- p) Abusar en el uso del Internet o equipos de la empresa, utilizándolos en asuntos particulares o por tiempos excesivos.
- q) No cumplir las disposiciones constantes en este reglamento.

Art. 43.- Las sanciones serán impuestas teniendo en cuenta lo siguiente:

- a. Naturaleza de la falta
- b. Antecedentes del trabajador
- c. Reincidencia
- d. Circunstancia en que se cometió la falta
- e. Responsabilidad del trabajador en la empresa.

Art. 44.- Terminación de la relación laboral.- Serán objetos de terminación de la relación laborallas siguientes causales:

- a) Reincidir en las faltas contempladas en el literal anterior.
- b) Reincidir en las faltas contempladas en el artículo 31 de este Reglamento Interno.
- c) Divulgar los asuntos de la compañía calificados de confidenciales.
- d) Concurrir al trabajo bajo acción de alcohol, drogas o estupefacientes.
- e) Incapacidad en el desempeño de sus funciones.

- f) Incurrir en el delito de cohecho, peculado, prevaricato o soborno y, en general recibir cualquier clase de dádivas, recompensa o remuneraciones que no sean legales.
- g) Faltar de palabra u obra a sus superiores, compañeros o subordinados, o al cónyuge o familiares de ellos, hasta en segundo grado de consanguinidad.
- h) Realizar hechos inmorales de cualquier naturaleza en el ejercicio de sus funciones o en las instalaciones de la compañía
- i) No mantener dignidad en el desempeño de su puesto y en su vida pública o privada de tal forma que ofenda al orden y la moral y/o menoscaben el prestigio de la compañía.
- j) Incurrir en faltas a las normas constantes en el presente Reglamento Interno que sean sancionadas con terminación de la relación laboral y/o causal establecida en el Código de Trabajo para el visto bueno.
- k) La acción u omisión que deliberadamente causare daños a los bienes, propiedades de la compañía.
- l) Retardar o negar injustificadamente el trámite o despacho de asuntos relativos a su labor, o a la prestación del servicio al que está obligado, de acuerdo a sus funciones y responsabilidades asignadas a su puesto, de cuyo retardo o negativa originen perjuicios evidentemente en la marcha administrativa, funcional y operativa de la compañía.
- m) Incurrir en una o más de las causales establecidas en el Art. 172 del Código de Trabajo en vigencia.
- n) No acatar las normas y procedimientos del reglamento interno de Seguridad e Higiene, cuando tal desacato ponga o pudiere en serios riesgos la salud o vida de los trabajadores y eficaz utilización de los bienes de propiedad de la compañía.
- o) Impuntualidad manifiesta y actitud de disciplina reincidente;
- p) Hurto, abuso de confianza o cualquier otro acto delictivo cometido contra los bienes de la empresa, de sus clientes o de sus compañeros de trabajo;
- q) Alteración de los registros y controles de asistencia;

Art. 45.- Teniendo la compañía la facultad de ejercer el derecho a solicitar el visto bueno puntualizado en el Art.172 del Código de Trabajo en vigencia, para mayor claridad de algunas de las causales citadas en dicha disposición legal, se comprenderá que:

- 1.) "El período mensual de labor" a que se refiere el numeral primero del Art. 172 del Código de Trabajo, será un período de treinta días cualesquiera que sea la fecha de su iniciación, por tanto podrá comenzar en un día de un mes dado y terminar en el mes siguiente. Así mismo se entenderá que las faltas de puntualidad y/o asistencia al trabajo serán por un número mayor de tres días consecutivos, dentro de un periodo mensual de labor.
- 2.) Los casos de indisciplina, falta de probidad o conducta inmoral, entre otros serán:
 - a) El sabotaje, entendiéndose como tal, el realizar deliberadamente una labor deficiente o mal, causando desperfectos en el producto o útiles de trabajo de modo más o menos oculto o intencional.

- b) El boicot, es decir el valerse de medios de diferente índole, para obligar al empleador a ceder o a transigir.
 - c) La coacción, esto es, la fuerza o violencia física o moral usada sobre una persona para obligar a decir y/o hacer o no hacer algo.
 - d) El soborno, entendiéndose como tal la dádiva entregada o prometida con el objeto de lograr los mismos fines de la coacción.
 - e) El suspender el trabajo o abandonar el puesto de trabajo indebidamente, sin el permiso del inmediato superior.
 - f) El realizar actividades de proselitismo en horas de trabajo.
 - g) El presentarse al trabajo en estado de embriaguez o su estado subsiguiente o encontrarse bajo la acción de estupefacientes dentro de las instalaciones así como el fumar en lugares prohibidos, ya que esto afecta a los fines de seguridad y la salud.
 - h) El ocultar trabajos mal efectuados, sean propio o ajenos.
 - i) No cumplir con las normas del Reglamento de Higiene y más que se dictaren
 - j) Fomentar o ser autores de riñas en los lugares de trabajo o fuera de ellos, si es con ocasión de trabajo.
 - k) Faltar al respeto a sus superiores, compañeros y subalternos o a quienes hagan sus veces.
 - l) Ser autor, cómplice o encubridor de accidentes, dar falsos informes o denunciar accidentes inexistentes.
 - m) Divulgar los secretos técnicos, comerciales o industriales de la compañía más inherentes a su propia actividad.
 - n) Hacer competencia directa o desleal al empleador.
 - o) La sustracción de materiales o bienes de cualquier valor de propiedad de la compañía.
- 3.) De conformidad con lo establecido en el numeral 5to Del Art. 172 del Código de Trabajo en vigencia, serán calificados como casos de ineptitud el no cumplir con los procedimientos establecidos y las especificaciones técnicas en la realización del trabajo encomendado.
- 4.) El indebido manejo de hardware o software, entre otros, serán los enumerados en el numeral segundo de este artículo.

CAPITULO XI

CESACIÓN DE FUNCIONES

Art. 46.- Las causas para la cesación de funciones, de acuerdo a lo estipulado en el Art. 169 del Código de Trabajo, son las siguientes:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato;
2. Por acuerdo de las partes;
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;

4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;
5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 del código de trabajo.
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 del código de trabajo; y,
9. Por desahucio.

CAPITULO XII **DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD**

Art. 47.- La empresa establecerá las medidas necesarias para garantizar y salvaguardar la vida e integridad física de los trabajadores y terceros mediante la prevención y eliminación de las causas de accidentes, así como la protección de instalaciones y propiedades de la institución.

Art. 48.- La compañía desarrollará acciones que permitan prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales tratando de atender, en lo posible los riesgos inherentes a su ocupación.

Art. 49.- Los trabajadores están obligados a cumplir las siguientes normas de higiene y seguridad:

- a) Cuidar y dar uso apropiado, a los equipos que la institución le hubiera proporcionado para su protección, así como los bienes que estuviesen bajo su responsabilidad.
- b) Conservar su lugar de trabajo ordenado y limpio.
- c) Usar correctamente los servicios higiénicos, en resguardo de la salud e higiene de los demás trabajadores
- d) Desconectar y/o apagar las máquinas, equipos y fluido eléctrico al término de su labor diaria; así como mantener cerradas las conexiones de agua de la institución.

Art. 50.- Está terminantemente prohibido al personal no autorizado, así como portar armas de cualquier tipo dentro de la institución.

Art. 51.- La compañía realizará exámenes médicos con la finalidad de preservar la salud y prevenir al personal de cualquier tipo de enfermedad.

CAPITULO XIII **DE LAS RECONSIDERACIONES Y APELACIONES**

Art. 52.- Es política de la empresa propiciar la rápida solución de las quejas y reclamaciones directamente entre el trabajador y la instancia inmediata correspondiente.

Art. 53.- El trabajador que se sienta afectado por cualquier acto o disposición de la empresa, puede formular la reclamación por escrito a la Gerencia quien deberá resolver en Primera Instancia dentro de los tres días hábiles siguientes de presentada la reclamación. La reclamación debe ser formulada en los términos de cortesía y respeto.

En caso de no solucionarse o de apelarse la decisión de primera instancia, el afectado podrá apelar dentro de los cinco (5) días hábiles posteriores ante la Gerencia General.

CAPITULO XIV **REPRESENTANTE DE LA COMPAÑÍA**

Art. 54.- De conformidad con los Estatutos de HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA., el representante legal de la Compañía es el Gerente General.

Art. 55.- Consecuentemente con el artículo inmediato anterior y por expresa disposición de la Compañía, el único funcionario autorizado para contratar un trabajador, para conceder ascensos y aumentos de remuneración, y para dar por terminados sus contratos del trabajo, es el Gerente General de la Compañía o quien lo subrogue legalmente.

CAPITULO XV **DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

Art. 56.- Los trabajadores que ingresaren a la Compañía prestarán sus servicios en el cargo para el cual fueron contratados y que conste en el contrato individual, excepto en caso de ascensos o cambio de ocupación aceptados por el trabajador.

Art. 57.- Los trabajadores prestarán sus servicios a la Compañía en los cargos para los cuales han sido contratados, dentro de cualquier lugar de la República del Ecuador, según lo indique el Gerente General sin que el traslado de un lugar a otro signifique cambio de ocupación actual ni despido intempestivo.

Art. 58.- En caso de omisión, duda o contradicción en el presente Reglamento se sujetará a las disposiciones del Código del Trabajo, y a los contratos individuales.

Nelson Vega Montoya
Gerente General
HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA.

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE EVALUACION

CLIENTE INTERNO

Este cuestionario está elaborado para determinar el diagnóstico de la empresa.

Nombre: _____

Cargo: _____ Tiempo de trabajo: _____

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la organización?

SI _____

NO _____

2. ¿El sistema de gestión dentro de la empresa garantiza que todas las actividades estén organizadas y controladas de acuerdo a normativas internas?

Siempre _____

Casi Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

3. ¿Con que frecuencia la política interna de personal como: selección, contratación formación, desarrollo, retribución, promoción, es aplicada por la empresa?

Siempre _____

Casi Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa adicional del entrenamiento/inducción de sus funciones?

SI _____

NO _____

Especifique _____

_____.

5. ¿La empresa evalúa periódicamente su percepción sobre: satisfacción en sus funciones, clima laboral, perspectivas de carrera y comunicación entre áreas?

Siempre _____

Casi Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

6. ¿Se siente motivado al momento de realizar su trabajo?

SI _____

NO _____

Especifique _____

7. ¿La empresa dispone de un sistema de control para manejo de: documentación, ausentismo, atrasos, bajas por enfermedad, permisos o vacaciones?

SI _____

NO _____

8. ¿La estructura organizacional y el sistema de gestión de los procesos, con los que cuenta la empresa, facilitan su trabajo y le resultan eficaces para conseguir resultados esperados?

Siempre _____

Casi Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

9. ¿Los directivos demuestran con su ejemplo y su comportamiento, que defienden y apoyan los valores de la organización?

Siempre _____

Casi Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

10. ¿La empresa reconoce los esfuerzos del personal?

Siempre _____

Casi Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

CUESTIONARIO DE EVALUACION

CLIENTE EXTERNO

Este cuestionario está elaborado para determinar el diagnostico de la empresa.

Nombre de la empresa: _____.

Nombre del Encuestado: _____.

Cargo: _____.

1. Al momento de ser atendido, ¿el personal muestra agilidad, rapidez, cordialidad e interés?

Siempre _____
Casi Siempre _____
Algunas Veces _____
Nunca _____

2. Según el servicio recibido ¿Considera usted que las personas están suficientemente capacitadas en la labor que desempeñan?

Siempre _____
Casi Siempre _____
Algunas Veces _____
Nunca _____

3. ¿El personal da respuesta rápida a sus necesidades y problemas?

Siempre _____
Casi Siempre _____
Algunas Veces _____
Nunca _____

4. ¿Usted ha presentado alguna queja o reclamo relacionado con el servicio prestado?

Siempre _____
Casi Siempre _____

Algunas Veces _____
Nunca _____

5. En caso de que si ha presentado algún reclamo a la empresa, este ha sido referente ha:

Los Funcionarios	
El Servicio Prestado	
El Producto Recibido	

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
CLIENTE EXTERNO – PROVEEDOR**

Este cuestionario está elaborado con la finalidad de determinar el diagnóstico de la empresa.

Nombre de la empresa: _____.

Nombre del Encuestado: _____.

Cargo: _____.

1. ¿La empresa cumple adecuadamente con las condiciones previamente pactadas con el proveedor?

Siempre _____

Casi Siempre _____

Algunas veces _____

Nunca _____

2. ¿La eficiencia y el trato, con el personal de la empresa con que ha tenido contacto, es la adecuada?

Siempre _____

Casi Siempre _____

Algunas veces _____

Nunca _____

3. Según el personal con el que ha tratado dentro de la empresa ¿Considera usted que las personas están suficientemente capacitadas en la función que desempeñan?

Siempre _____

Casi Siempre _____

Algunas veces _____

Nunca _____

4. Su relación con la empresa le ofrece perspectivas de crecimiento?

SI _____

NO _____

5. Indique el nivel de satisfacción general que tiene usted en relación con la empresa.

Excelente _____

Muy Buena _____

Buena _____

Mala _____

HOJA DE ENTREVISTA - PROCESO DE SELECCIÓN

Anexo 3



DATOS PERSONALES

Nombres	Apellido Paterno			Apellido Materno			Nombres Completos																	
Dirección	Calles									Número			Ciudad											
Nacimiento	Lugar			Nacionalidad			Fecha			Edad														
Sexo	Femenino <input type="checkbox"/>			Masculino <input type="checkbox"/>			Estado Civil			Soltero <input type="checkbox"/>			Casado <input type="checkbox"/>			Divorciado <input type="checkbox"/>			Viudo <input type="checkbox"/>			Unión Libre <input type="checkbox"/>		
Cédula de Identidad										Teléfonos			Casa			Celular			e-mail					
Puesto al que aspira										Aspiración Salarial														

DATOS FAMILIARES (Personas con las que vive)

APPELLIDOS Y NOMBRES	EDAD	PARENTESCO	OCUPACION

FORMACIÓN

Nivel	Institución	Lugar	Años Aprobados	Título
Secundaria				
Superior				
Post - Grado				
Otros				

Estudia Actualmente	Año	Institución	Especialización	Tiempo que le falta
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				

Idiomas	MB = Muy Bien B = Bien R = Regular P = Poco			
	Habla	Entiende	Lee	Escribe
Inglés				
Otros				

EXPERIENCIA

EMPRESA	CARGO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	JEFE DIRECTO	Teléfono	Motivo de Salida

RRHH-0002



INFORMACION DE PERSONALIDAD	
1. ¿Te consideras capacitado a realizar a éste trabajo?	
2. ¿Has trabajado en algún otro lugar ejerciendo esta profesión?	
3. ¿Qué te motiva de éste trabajo?	
4. ¿Te gusta trabajar en equipo?	
5. ¿Crees que tu formación te ha preparado para el puesto?	
6. ¿Cómo encaja este puesto a tu carrera profesional?	
7. ¿Por qué te interesa este puesto?	
8. ¿Cómo sería tu trabajo ideal?	
9. ¿Consideras importante aportar mejoras en tu trabajo?	
10. ¿Te consideras una persona fácil de dirigir?	
11. ¿Si tuvieses algún problema con tu compañera, ¿lo arreglarías las dos o acudirías a tu jefe inmediato superior para presentar tu queja?	
12. ¿Es mas importante para tí la experiencia que vas a tener para un futuro o el sueldo a ganar?	
13. ¿Cuáles son para ti las claves del éxito profesional?	
14. ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?	
15. ¿Cuáles son tus Fortalezas y Cuales tus debilidades?	
PARA USO DE RRHH	
AUTORIZACIÓN DE CONTRATACIÓN:	
Área:	Fecha de Ingreso:
Cargo:	Reemplaza a:
OBS:	
APROBADO POR:	
	FECHA
Nombre:	1.- La recepción de este documento no implica en modo alguno compromiso para la Empresa 2.- Los datos consignados son estrictamente confidenciales y para uso exclusivo de Recursos Humanos.
Cargo:	
Gerente General	

SI

NO

RRHH-0002



Anexo 4	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Período de Prueba		CÓDIGO : RRHH-0003													
			VERSIÓN : 01													
			Fecha de Versión: 24/Abril/2013													
<table border="1"> <tr> <th>CONCEPTOS</th> <th>VALORACION</th> </tr> <tr> <td>EXELENTE</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>MUY BUENO</td> <td>DE 9 Y 8</td> </tr> <tr> <td>BUENO</td> <td>DE 7 Y 6</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>DE 5</td> </tr> <tr> <td>MALO</td> <td>DE 4 ; O MENOS</td> </tr> </table>					CONCEPTOS	VALORACION	EXELENTE	10	MUY BUENO	DE 9 Y 8	BUENO	DE 7 Y 6	REGULAR	DE 5	MALO	DE 4 ; O MENOS
CONCEPTOS	VALORACION															
EXELENTE	10															
MUY BUENO	DE 9 Y 8															
BUENO	DE 7 Y 6															
REGULAR	DE 5															
MALO	DE 4 ; O MENOS															
FECHA DE LA EVALUACION:																
DATOS GENERALES																
1.- NOMBRE:		3.- TIEMPO EN EL PUESTO:														
2.- CARGO:		4.- JEFE INMEDIATO:														
ADAPTACION LABORAL 60%																
%	FACTORES	VALORACION										TOTALES	PORCENTAJES			
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1					
15%	TRABAJO EN EQUIPO: El trabajador a demás del trabajo asignado ,colabora con sus compañeros.															
5%	ADMINISTRACION DEL TIEMPO: Administra adecuadamente el tiempo en su trabajo, sin tener horas muertas y optimizandolo permanentemente.															
10%	MANEJO DE INFORMACION: En el manejo de la información cumple con las instrucciones de a cuerdo a los procesos establecidos.															
15%	TRATO CON SUS CLIENTES. Se esmera en la atención a los clientes internos y externos , logrando un servicio de excelenci.															
15%	CONTROL: No requiere de mucha supervisión, posee metodología para la realización de operaciones asignadas.															
SUBTOTAL ADAPTACION LABORAL																
ADAPTACION AL GRUPO 40%																
15%	COMUNICACIÓN: La comunicación que utilizxa es la adecuada para interactuar con el grupo de trabajo.															
10%	RELACIONES HUMANAS: Su solidaridad, compañerismo y respeto, son factores predominantes al realizar su gestión.															
15%	ADAPTACION AL GRUPO DE TRABAJO: Se ha adaptado adecuadamente al grupo de trabajo, demostrando integrarse al mismo de una manera adecuada e identificandose con el grupo.															
SUBTOTAL ADAPTACION GRUPO HUMANO																
GRAN TOTAL DE LA EVALUACION																
PARÁMETRO A CONSIDERAR DESPUÉS DE LA EVALUACIÓN																
Pasa Período de Prueba <input type="checkbox"/>		No Pasa Período de Prueba <input type="checkbox"/>														
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>												
EVALUADO POR (JEFE INMEDIATO)		EMPLEADO		DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO												
Observaciones:																

Anexo 5	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					CÓDIGO : RRHH-0004
						VERSIÓN : 01
						Fecha de Versión: 24/Abril/2013
Indicaciones: * Evalué al empleado en el cargo que desempeña actualmente. * Consideré el desempeño laboral del empleado desde la última evaluación. * Marque con una X la respuesta según su criterio de evaluación. * La objetividad con que usted realice la evaluación determinara la utilidad de esta para usted, el empleado y la empresa.						
FECHA DE LA EVALUACION:						
DATOS GENERALES						
1.- NOMBRE:		4.- JEFE INMEDIATO:				
2.- CARGO:			5.- FECHA DE LA ÚLTIMA EVALUACION			
3.- TIEMPO EN EL PUESTO:						
Factores a ser Evaluados.						OBSERVACIONES
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Excelente conocimiento sobre todos los aspectos de trabajo.	Conocimiento suficiente para cumplir con sus obligaciones.	Conocimiento esencial de sus obligaciones. Necesita cierta ayuda.	Siempre Necesita ayuda para cumplir con sus obligaciones.	Conocimiento Insuficiente sobre los aspectos del trabajo.	
						OBSERVACIONES
CALIDAD DE TRABAJO	Casi no comete errores.	Comete algunos errores.	Rara vez es necesario verificar su trabajo.	Tiene errores frecuentes en el desempeño de su trabajo.	Comete demasiados errores.	
						OBSERVACIONES
INICIATIVA	Siempre tiene iniciativa, lo que hace que se optimice el tiempo en su gestión.	Casi siempre tiene iniciativa.	Muestra iniciativa ocasionalmente.	Rara Vez muestra Iniciativa.	Nunca Muestra Iniciativa.	
						OBSERVACIONES
COOPERACIÓN	Siempre tiene la mejor disposición para colaborar.	Casi siempre atiende una solicitud de colaboración.	Solo se limita a realizar sus funciones.	Evita colaborar.	No se puede contar con su colaboración o ayuda.	
						OBSERVACIONES
JUICIO Y SENTIDO COMUN	Piensa rápido y lógicamente.	Por lo general, su pensamiento es lógico.	Es digno de confianza.	Tiende a ser ilógico.	Poco digno de confianza.	
						OBSERVACIONES
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Muy rápido para aprender y fácil adaptación.	Aprende rápido y se acuerda de las instrucciones.	Se olvida de algunas de las instrucciones dadas.	Necesita muchas instrucciones.	Muy lento en assimilar las nuevas instrucciones.	
PARÁMETRO A CONSIDERAR DESPUÉS DE LA EVALUACIÓN						
<input type="checkbox"/> Mantenerse en el Cargo Actual		<input type="checkbox"/> Capacitación		<input type="checkbox"/> Promoción.		
<input type="checkbox"/> Modificar Funciones		<input type="checkbox"/> Cambio de Cargo				
EVALUADO POR (JEFE INMEDIATO)		EMPLEADO		DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO		

ANEXO 6

COMISIÓN SECTORIAL No. 19 "ACTIVIDADES TIPO SERVICIOS" ESTRUCTURAS OCUPACIONALES Y PORCENTAJES DE INCREMENTO PARA LA REMUNERACIÓN MÍNIMA SECTORIAL

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: 1.- ACTIVIDADES DE ALQUILER E INMOBILIARIA

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2013
ASESOR INMOBILIARIO	C2		1920000000001	326,43
CORREDOR	C2		1920000000002	326,43

CANTAC CENTER

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: 2.- ACTIVIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2013
GERENTE / AFINES	A1		1918200000101	334,86
ADMINISTRADOR DE LOCALES / ESTABLECIMIENTOS	B1		1910000000003	333,17
ADMINISTRADOR DE CAMPO	B1	Incluye: Mayordomo, Capataz	1910000000004	333,17
ADMINISTRADOR GERENCIAL	B1		1910000000005	333,17
SUBGERENTE / AFINES	B1		1910000000006	333,17
SUPERINTENDENTE / AFINES	B1		1910000000007	333,17
JEFE / AFINES	B2		1920000000008	331,49
SUPERVISOR / AFINES	B2	Incluye: Monitoreador	1920000000009	331,49
DIRECTOR / AFINES	B2		1920000000010	331,49
COORDINADOR / AFINES	B3		1930000000011	329,80
CONTADOR / CONTADOR GENERAL	C1		1910000000012	328,12
ANALISTA / AFINES	C1		1910000000013	328,12
ASESOR - AGENTE /AFINES	C1		1910000000014	328,12
TESORERO	C1		1910000000015	328,12
INSTRUCTOR / CAPACITADOR	C2		1920000000016	326,43
RELACIONADOR PÚBLICO	C2		1920000000017	326,43
LIQUIDADOR	C2		1920000000018	326,43
CAJERO NO FINANCIERO	C3		1930000000019	324,74

VENDEDOR / A	C3	Incluye: Empleado de Mostrador, Prevendedor	1930000000020	324,74
EJECUTIVO / AFINES	C3		1930000000021	324,74
DIGITADOR	D1		1910000000022	323,06
OPERADOR DE BODEGA	D1	Incluye: Almacenista	1910000000023	323,06
SECRETARIA / OFICINISTA	D1		1910000000024	323,06
RECEPCIONISTA / ANFITRIONA	D1		1910000000025	323,06
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD	D1		1910000000026	323,06
COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR / ENCUESTADOR	D1		1910000000027	323,06
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	D1	Incluye: Archivero	1910000000028	323,06
ASISTENTE DE COBRANZAS QUE NO LABORAN EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	D1	Incluye: Recaudador	1910000000029	323,06
BIBLIOTECARIO	D1		1910000000030	323,06
INSPECTOR / AFINES	D2	Incluye: Lectores	1920000000031	321,37
IMPULSADOR / A	D2	Incluye: Promotor, Demostrador	1920000000032	321,37
COCINERO QUE NO LABORA EN EL SECTOR DE TURISMO Y ALIMENTACIÓN	D2		1920000000033	321,37
MENSAJERO / REPARTIDOR	E1		1910000000034	320,39
GESTOR DE DOCUMENTACIÓN	E1		1910000000035	320,39
CONSERJE / PORTERO	E1		1910000000036	320,39
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	E1	Incluye: Kardista	1910000000037	320,39
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE LIMPIEZA	E1		1910000000038	320,39
EMPACADOR / CARGADOR	E2	Incluye: Encartonador, Etiquetador, Embalador	1920000000039	318,00
DESPACHADOR / PERCHERO	E2	Incluye: Recibidor	1920000000040	318,00
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL	E2	Incluye: Personal de Servicios, Polifuncional	1920000000041	318,00

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:

3.- ACTIVIDADES PROFESIONALES

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
PROFESIONALES CON TITULO DE CUARTO NIVEL	A1		1910000000042	372,72
PROFESIONALES CON TITULO DE TERCER NIVEL	B1		1910000000043	372,72

DIRECTOR DE ARTE	B3		1911730000010	329,80
TRABAJADOR / A SOCIAL	C1		1911740000030	328,12
PUBLICISTA	C2	Incluye: Creativo	1920000000044	326,43

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:

4.- SERVICIOS DE CALL / CONTACT CENTER, TELEMERCADEO

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
DIRECTOR / GERENTE CONTACT CENTER	A1		1910000000045	334,86
DIRECTOR / GERENTE OPERATIVO / PRODUCCIÓN CONTACT CENTER	A1		1910000000046	334,86
DIRECTOR / GERENTE PRODUCTOS DE CONTACT CENTER	A1		1910000000047	334,86
JEFE DE CARTERA / PRODUCTO	B1		1910000000048	333,17
JEFE DE NIVEL DE SERVICIOS	B1		1910000000049	333,17
JEFE DE TERRENO	B1		1910000000050	333,17
JEFE DE CONTACT CENTER	B1		1910000000051	333,17
JEFE DE PISO CONTACT CENTER	B1		1910000000052	333,17
COORDINADOR CONTROL DE CALIDAD	B3		1930000000053	329,80
COORDINADOR DE OPERACIONES	B3		1930000000054	329,80
SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD	B3		1930000000055	329,80
SUPERVISOR DE TERRENO	B3		1930000000056	329,80
SUPERVISOR DE CALL CENTER	B3		1930000000057	329,80
SUPERVISOR DE OPERACIONES CONTACT CENTER	B3		1930000000058	329,80
ADMINISTRADOR DE DEMANDAS	C1		1910000000059	328,12
ANALISTA DE SOPORTE DE UNIDADES MEDICAS	C1		1910000000060	328,12
LIDER DE CONTROL DE CALIDAD	C1		1910000000061	328,12
MEDICO TELEOPERADOR	C1		1910000000062	328,12
MONITOR DE TERRENO	C1		1910000000063	328,12
MONITOR / AGENTE DE CALIDAD	C1		1910000000064	328,12
LIDER DE OPERACIONES CONTACT CENTER	C1		1910000000065	328,12
MONITOR DE CALL CENTER	C1		1910000000066	328,12
RAC / MEDICO	C2		1920000000067	326,43
ASESOR / GESTOR DE PROCESOS OPERACIONALES	C3		1930000000068	324,74
RAC / CITAS MEDICAS	C3		1930000000069	324,74

RAC / SALUD	C3		1930000000070	324,74
ASESOR / GESTOR TELEFONICO CALL CENTER	C3		1930000000071	324,74
ASESOR / GESTOR TELEFONICO CALL CENTER BILINGÜE	C3		1930000000072	324,74
ASISTENTE DE CALL / CONTACT CENTER	D2		1920000000073	321,37

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: 5.- SERVICIOS DE LIMPIEZA

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
OPERADOR MAQUINA DE LAVADO EN SECO Y HUMEDO	C2	Área de Producción; Incluye desmanchador	1911740000034	326,43
REVISOR - INSPECTOR CONTROL DE CALIDAD	D2	Área de Producción	1911740000046	321,37
PLANCHADOR	E2	Área de Producción	1911740000064	318,00
LAVANDERA EN HUMEDO	E2	Área de Producción	1911740000063	318,00

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: 6.- SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA Y OTROS SERVICIOS DE VIGILANCIA

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
INVESTIGADOR	C2		1911740000032	326,43
GUARDIA	E1	Incluye: PERSONAS QUE REALIZAN FUNCIONES DE SEGURIDAD PARA PERSONAS NATURALES O JURIDICAS, PORTANDO ARMAS O NO; SEGURIDAD MÓVIL O TRANSPORTE DE VALORES O ELECTRONICA	1911740000051	320,39
GUARDIA DE SEGURIDAD AEROPORTUARIA	E1	SEGURIDAD AEROPORTUARIA	1911740000050	320,39

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: 7.- SERVICIOS TÉCNICOS

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
TRADUCTOR	C1		1910000000074	328,12
CHOFER: camionetas livianas o mixtas hasta 3,5 toneladas.	C1		1910000000091	328,12

CHOFER: para camiones pesados hasta 4,5 toneladas.	C1		1910000000092	328,12
ENFERMERA QUE NO LABORA EN INSTITUCIONES DE SALUD	C2		1920000000075	326,43
MEDICO QUE NO LABORA EN INSTITUCIONES DE SALUD	C2		1920000000076	326,43
PSICOLOGO INDUSTRIAL	C2		1920000000077	326,43
CHOFER: Para automóviles y camionetas con acoplados de hasta 1,75 toneladas de carga útil o casas rodantes; vehículos motorizados de 3 0 4 ruedas para transporte particular de personas, con capacidad de once o menos asientos.	C2		1920000000090	326,43
AUXILIAR DE ENFERMERÍA QUE NO LABORA EN INSTITUCIONES DE SALUD	D1		1920000000091	323,06
CHOFER: Para ciclomotores, motocicletas y triciclos motorizados.	D1		1910000000089	323,06
MECANICO EN GENERAL	D2		1920000000078	321,37
CARPINTERO EN GENERAL	D2		1920000000079	321,37
CERRAJERO EN GENERAL	D2		1920000000080	321,37
ELECTRICISTA EN GENERAL	D2		1920000000081	321,37
SOLDADOR EN GENERAL	D2		1920000000082	321,37
PLOMERO EN GENERAL	D2		1920000000083	321,37
TORNERO EN GENERAL	D2		1920000000084	321,37
UTILERO	D2		1920000000085	321,37
OPERADOR DE MONTACARGA DE HASTA 94 HP	D2		1920000000086	321,37
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS TÉCNICO	E2		1920000000087	318,00
JARDINERO	E2		1920000000088	318,00

ANEXO 7



SIS/ENE-2013

MEMORANDO

Fecha:

Para:

De:

RE: Solicitud de Vacaciones

Por medio de la presente solicito tomar mis vacaciones, correspondientes al periodo_____, a partir del _____del ____ hasta e incluido el _____ del _____.


Gracias por la atención.

Atentamente,

Contacto Lógico

Aprobado por:

Memorando de oficina

	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	Código:RRHH-0001 Versión: 01	 Contacto Lógico
	Asunto: Gestión Humana	Fecha de versión: 18-Sep-2012	

ANEXO 8

IDENTIFICACION DE QUIEN REQUIERE EL PROCESO

Nombre y Cargo:			
Fecha de solicitud:		Fecha estimada de contratación:	

PERFIL DEL CARGO A SELECCIONAR


Cargo Vacante:	
Sucursal:	Departamento:
Jefe Directo del Cargo:	

Motivo de la Vacante

	Reemplazo temporal
	Creación de nuevo cargo
	Llenar una vacante

FUNCIONES: Señalar 5 funciones y/o actividades más relevantes del cargo.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Ejerce supervisión:	Supervisado por:(cargo)

	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	Código:RRHH-0001 Versión: 01	 Contacto Lógico
	Asunto: Gestión Humana	Fecha de versión: 18-Sep-2012	

INFORMACION SALARIAL

Sueldo Base	
Bonificaciones	
Derechos de Ley	
Otros beneficios(especifique)	

REQUISITOS ACADEMICOS

Ciclo Básico	
Bachillerato	
Tecnólogo o Egresado de:	
Título Universitario en:	
Posgrado o Especialización en:	
Oros: (especifique)	

EXPERIENCIA

No requiere experiencia		De 2 a 4 años	
Menor a 1 año		De 4 a 6 años	
De 1 a 2 años		Mayor a 6 años	

CAPACITACION ADICIONAL

<p>Que tipo de capacitación o entrenamiento adicional es necesario para desempeñar el cargo, (cursos, seminarios, conocimientos, manejo de instrumentos, maquinaria, reglamentos, idiomas, etc.)</p>

	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	Código:RRHH-0001 Versión: 01	 Contacto Lógico
	Asunto: Gestión Humana	Fecha de versión: 18-Sep-2012	

ENTRENAMIENTO

No requiere entrenamiento		Entrenamiento hasta 4 semanas	
Entrenamiento hasta dos semanas		Entrenamiento hasta 8 semanas	

COMPETENCIAS REQUERIDAS


Marque con una x las competencias que considere necesarias para l desempeño eficaz del cargo.Marque 3 competencias transversales y 3 competencias de acuerdo a la categoría del cargo.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Atención y concentración		Responsabilidad		Tolerancia a la frustración	
Estabilidad emocional		Participación		Trabajar bajo presión	
Apertura al cambio		Honradez		Vocación de servicio	
Calidad Total		Relaciones interpersonales		Honestidad	
Compromiso		Respeto a las personas		Confidencialidad	

JEFATURAS Y PROFESIONALES

Pro actividad		Enfrentar y resolver conflictos		Pensamiento Analítico.	
Autonomía		Expresión oral y escrita		Planificación y organización.	
Comunicación interpersonal		Calidad Total		Tomar decisiones	
Comunicar ideas y transferir conocimientos		Liderazgo		Trabajar en equipo	
Creatividad		Negociación		Vocación al servicio	
Participación		Aptitud Matemática		Vocación Pedagógica	

	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	Código:RRHH-0001 Versión: 01	 Contacto Lógico
	Asunto: Gestión Humana	Fecha de versión: 18-Sep-2012	

TECNICOS

Aptitud Matemática		Expresión oral y escrita		Disposición	
Comunicación Interpersonal		Iniciativa		Trabajo en equipo	
Rapidez y precisión en ejecución de tareas		Organización		Prudencia	
Enfrentar y resolver conflictos		Pensamiento Analítico		Innovación	


OPERATIVOS

Orientación al Cliente		Expresión Oral y escrita		Disposición	
Comunicación		Iniciativa		Trabajo en equipo	
Rapidez y precisión en ejercer tareas		Organización		Criterio y Calidad de Trabajo	

PERSONAL DE SERVICIOS

Recibir, acatar y ejecutar instrucciones.		Expresión Oral		Disposición	
Rapidez y precisión en ejercer tareas		Iniciativa		Organización.	

Otros Antecedentes relevantes para el proceso: (especifique)

	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	Código:RRHH-0001 Versión: 01	
	Asunto: Gestión Humana	Fecha de versión: 18-Sep-2012	

Firma Solicitante

Jefe de RRHH

**ANEXO 9 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS
DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo:

Nombres y Apellidos del Ocupante:

Oficina (Ciudad): QuitoHorario de trabajo:

Departamento:

DESCRIPCIÓN GENERAL

(Resume en general el trabajo que realiza dentro de la empresa y la finalidad del mismo)

NATURALEZA Y ALCANCE

Cargo del Jefe Inmediato:

Nombre del Jefe Inmediato:

En ausencia es Reemplazado por:

Otros puestos que reportan al mismo superior:

Quienes reportan al titular:

Cargos bajo responsabilidad directa	No. de Puestos
.....
.....
.....
.....

Principales relaciones internas (Dentro de la empresa):

Cargo	Finalidad (Para que?)
.....
.....

Principales relaciones externas (Fuera de la empresa):

Cargo	Finalidad (Para que?)
.....
.....

Documentos que emite (Informes)	Documentos que recibe (Informes)
.....
.....

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE ACTIVIDADES

(A continuación detalle las principales actividades, funciones, tareas o responsabilidades de su puesto)

Actividades Frecuencia*/ Tiempo / # de Veces

* (diaria D, semanal S, quincenal Q, mensual M, eventual E)

ANÁLISIS DEL CARGO

A continuación se presentan los requisitos, cualidades o condiciones que la persona debe poseer para desarrollar de manera satisfactoria su trabajo.

Tome en cuenta que, no se solicita las cualidades que Usted posee, sino aquellas que **El Puesto** requiere. Necesitamos que Usted nos diga que conocimientos, requisitos o cualidades Usted pediría a una persona para que haga este trabajo.

REQUISITOS ACADÉMICOS

EDUCACIÓN FORMAL:

Ciclo Básico:

Bachillerato: _____

Tecnólogo o Egresado de: _____

Título Universitario: _____

Postgrado o Especialización: _____

Otros (Especifique) _____

EXPERIENCIA:

No requiere Experiencia:

Menor a 1 año:

De 1 a 2 años:

De 2 a 4 años:

De 4 a 6 años:

Mayor a 6 años:

CAPACITACIÓN ADICIONAL: Que tipo de capacitación o entrenamiento adicional es necesario para desempeñar el cargo, (cursos, seminarios, conocimientos, manejo de instrumentos, maquinarias, reglamentos, etc.)

Idiomas:	Hablado	Escrito	Leído
Inglés	% _____	% _____	% _____
Otros:	% _____	% _____	% _____
Otros:	% _____	% _____	% _____

Computación:

Windows: Word: Excel: Power Point:

Otros (Especifique): _____

Entrenamiento:

No requiere entrenamiento

Entrenamiento hasta de 2 semanas

Entrenamiento hasta de 4 semanas

Entrenamiento hasta de 8 semanas

REQUISITOS FÍSICOS

- Realiza esfuerzo físico normal en el desarrollo de su trabajo.
- Realiza esfuerzo físico mediano en el desarrollo de su trabajo.
- Necesita realizar un esfuerzo físico alto en su trabajo.

HABILIDAD MANUAL (Destreza manual que se requiere para realizar el trabajo de manera óptima)

- Se requiere una habilidad manual normal
- Se requiere una habilidad manual media
- Se requiere una habilidad manual alta

REQUISITOS DE CONCENTRACIÓN MENTAL Y VISUAL

- Trabajo rutinario, tareas de fácil entendimiento, que requieren poco esfuerzo mental y visual.
- Trabajo rutinario que requiere esfuerzo visual y mental mediano.
- Trabajo que requiere mayor coordinación de movimientos, concentración mental y visual
- Trabajo constante y delicado que requiere mayor concentración visual y mental
- Trabajo que requiere gran coordinación de movimientos, concentración visual y mental absoluta.

INICIATIVA

- Sigue instrucciones exactas y definidas
- Toma pequeñas decisiones en la realización de tareas variadas y sencillas
- Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas
- Toma decisiones frecuentes, en base a políticas generales programando cursos de acción con iniciativa propia.

- Toma decisiones independientes sobre asuntos complejos que implican alto riesgo para la empresa.
- Participa en la formulación de políticas y programas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Responsabilidad sobre la custodia y uso de: Maquinaria, equipos, herramientas, vehículos o
Indique que herramientas, equipos y máquinas utiliza en su trabajo:

- Trabajo que carece o es mínima la responsabilidades por custodia de estos bienes.
- Trabajo que requiere de un mínimo de atención y de cautela para evitar daños.
- Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños.
- Alta responsabilidad por la conservación y manejo de los bienes custodiados para prevenir daños o mermas.
- Máxima responsabilidad por el uso eficiente de los bienes de la empresa, para evitar daños sustanciales.

Responsabilidad sobre la custodia y uso de: Materiales, suministros, materias primas o insumos.

- El trabajo no tiene responsabilidad o es mínima la probabilidad de producir pérdidas o daños.
- El trabajo es de mediano cuidado requiere precaución para evitar daños o pérdidas.
- El trabajo requiere de un gran cuidado en la custodia y conservación de los bienes para evitar daños o pérdidas.
- Trabajo que tiene una alta responsabilidad por la protección de los bienes custodiados
- Máxima responsabilidad por el uso eficiente de los bienes de la empresa, para evitar daños sustanciales.

Responsabilidad sobre la custodia y uso de: Documentos, archivos, información reservada o confidencial, así como el manejo del dinero en efectivo, valores o especies.

- El cargo no tiene responsabilidad sobre el manejo de estos bienes o son de importancia mínima.
- Responsabilidad limitada al manejo o custodia regular de pequeños valores, o información no confidencial.
- La responsabilidad es mediana, ya que maneja información de naturaleza reservada, generalmente limitada a un sector de la empresa, o se maneja valores moderados de dinero.
- Tiene una alta responsabilidad sobre frecuente información reservada, documentos y cantidades moderadas y constantes de dinero.
- Máxima responsabilidad sobre información muy reservada o confidencial, altos montos de dinero y documentos, cuyo descuido podría producir graves daños en la marcha de la empresa.

Responsabilidad de Supervisión:

- Responsabilidad únicamente de su propio trabajo.
- Supervisión limitada, responsable eventualmente de una o dos personas sin especialización.
- Es responsable de supervisar o dirigir el trabajo de hasta 4 personas semicalificadas que cumplan labores técnicas.
- Responsable de supervisar las operaciones de un departamento, que incluye dirección y coordinación de actividades para el cumplimiento de objetivos
- Tiene responsabilidad general sobre las operaciones de la empresa, cuyas actividades son de planificación, organización, control y ejecución de actividades para el cumplimiento de los planes.

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones Ambientales: Hace referencia a las condiciones físicas y materiales en las que las personas desarrollan su trabajo; tales como: la ubicación y las causas que puedan hacer desagradable el trabajo.

- Ambiente de trabajo normal, sin elementos desagradables.
- Ambiente o condiciones de trabajo que comprenden elementos ligeramente inconvenientes, tales como polvo, sustancias nocivas, mala iluminación, ruidos, cambios de temperatura, humedad, etc.
- Ambiente o condiciones de trabajo que comprenden elementos medianamente inconvenientes, tales como exposición frecuente al contacto con tierra, polvo, sustancias nocivas, mala iluminación, ruido, cambios de temperatura u otras condiciones equivalentes.
- Ambiente que comprende elementos molestos o malas condiciones tales como, exposición frecuente al contacto con tierra, polvo, sustancias nocivas, mala iluminación, ruido, cambios de temperatura.

Expuesto permanente a ruidos, vibraciones, cambios de temperatura, contacto con agua, tierra, humos, pastas, aceite, grasa, sustancias químicas, gases tóxicos, que hacen nocivo el ambiente donde se desarrolla el trabajo.

Riesgos de trabajo: Se refiere a la posibilidad de accidente de trabajo y su gravedad, al igual que el peligro de contraer enfermedades profesionales por su relación con el puesto de trabajo.

- Riesgo de accidentes de gravedad baja como pequeños cortes, contusiones, dislocaciones, quemaduras leves o irritaciones de la piel, ligero peligro de irritación sinusítica y bronquial.
- Riesgo de accidentes de gravedad media, irritaciones de los ojos, oídos, orejas y de la piel, que requieren un tratamiento médico.
- Riesgo de accidentes de gravedad alta, tales como quemaduras graves, heridas o cortos de gravedad, shock, envenenamientos por gas u otras sustancias químicas, caídas, posición de trabajo peligrosa, peligro derivado del uso de la maquinaria, etc.
- Riesgo de accidentes mortales o que suponen un elevado porcentaje de casos de invalidez permanente.

OBSERVACIONES QUE DESEE HACER EL EMPLEADO

.....
.....
.....
.....
.....

Firma Empleado _____ Fecha __/__/__

INFORME DEL JEFE INMEDIATO O SUPERVISOR

Rectificaciones de los datos proporcionados por el empleado.
.....
.....
.....

Ampliaciones sobre la información proporcionada por el empleado.
.....
.....
.....

Firma Supervisor _____ Fecha __/__/__

Realizado por:	Fecha de Elaboración: ____/____/____	Código del Cargo:
----------------	---	-------------------

ANEXO 10	LISTA DE COMPETENCIAS
	HATO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA.

Nombre:	
Cargo:	

Competencia	Definición	Irrelevante	Deseable	Necesario
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización.			
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.			
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos.			
Justicia	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde.			
Fortaleza	Implica el obrar con una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad.			
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.			
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes.			
Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.			
Sencillez	Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente.			
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios.			
Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.			
Integridad	Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.			
Iniciativa	Es la predisposición a actuar de forma proactiva .			
Innovación	Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas.			
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos.			
Empowerment	Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.			
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Capaz de controlar emociones.			
Desarrollo de las personas	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente.			
Conciencia organizacional.	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización.			
Colaboración	Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.			
Dinamismo - Energía	Se trata de la habilidad para trabajar en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.			
Franqueza – Confiabilidad	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.			
Habilidad analítica	La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes, analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos.			
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.			
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos.			
Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones.			
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente para alcanzar una meta común.			
Capacidad de planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.			
Conocimiento de la industria y del mercado	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales.			
Comunicación oral	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información.			

ÁREA:
CARGO:

INFORMACIÓN DEL CARGO

MISION DEL CARGO	
Departamento:	
Jefe Inmediato:	
Número de Personas en el cargo:	
Subordinados:	
Horario:	

PERFIL OCUPACIONAL

Educación	
Conocimientos y habilidades técnicas	
Competencias	
Experiencia	

PERFIL DEL CARGO



Descripción de Responsabilidades:	
--	--

Principales Relaciones	Internas	Externas

Otras Características de Cargo	
---------------------------------------	--

ELABORADO POR	APROBADO POR
Fernanda Vega	Nelson Vega GERENTE GENERAL
Fecha:	Fecha:



Anexo 12

Estructura del Mapa Funcional

Nombre del ocupante:

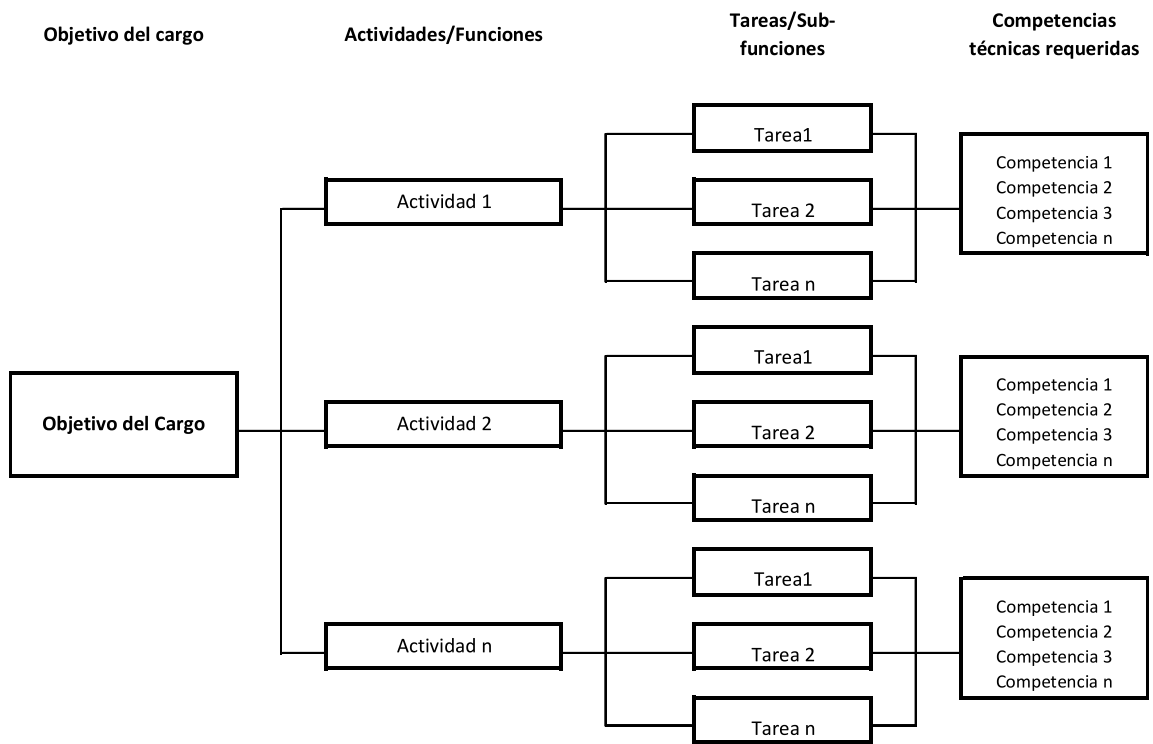
--

Cargo:

--

Evaluador:

--



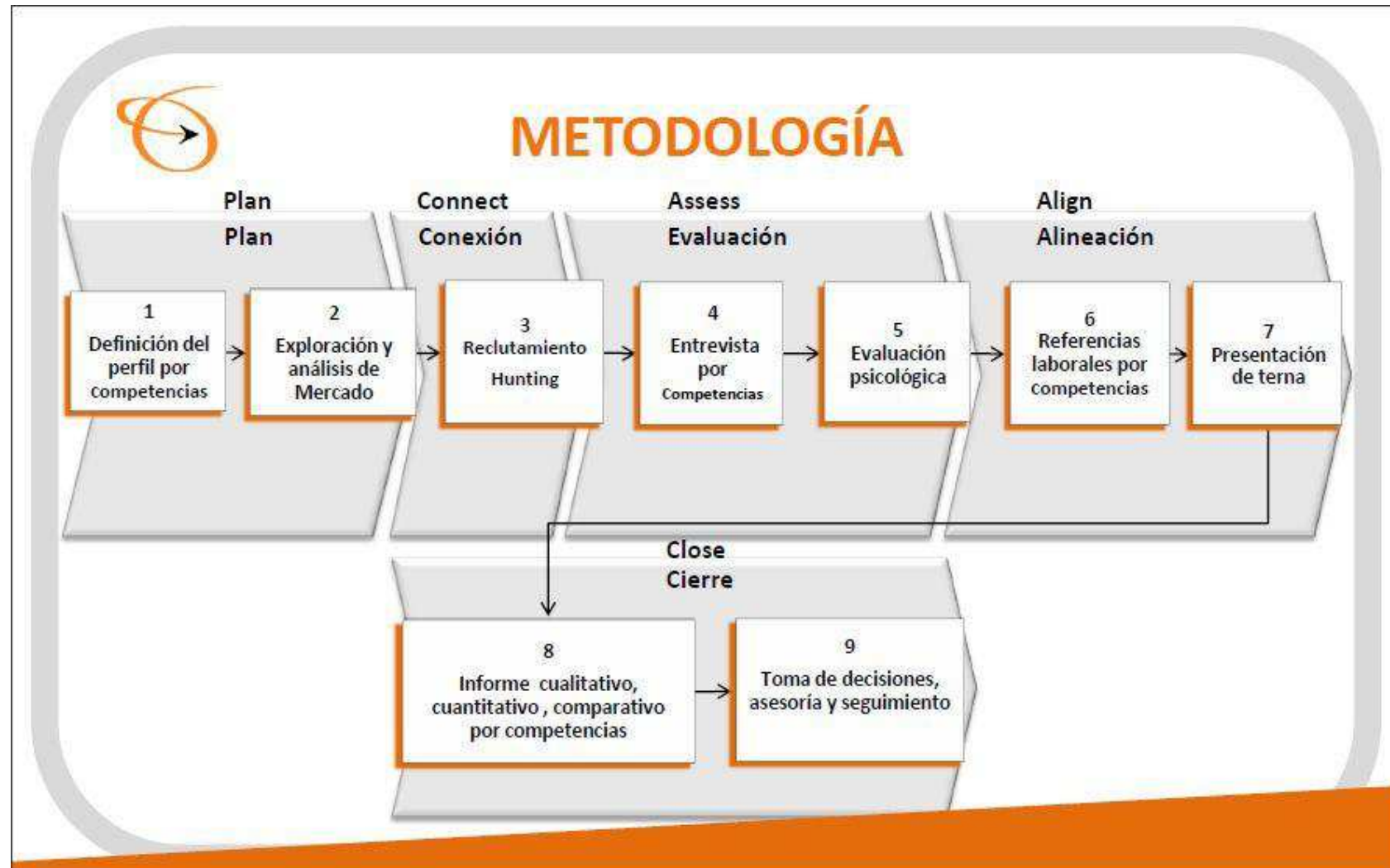
Anexo 13	CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS	CÓDIGO : RRHH-0005
		VERSIÓN : 01
		Fecha de Versión: 08/Mayo/2013
Cargo de la persona entrevistada: Fecha de la entrevista:	<input type="text"/>	

Primera Parte. Validación de las competencias definidas		Grado de importancia para la empresa		
Competencia	Definición	Irrelevante	Deseable	Necesario
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización.			
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.			
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos.			
Justicia	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde.			
Fortaleza	Implica el obrar con una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad.			
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.			
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes.			
Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.			
Sencillez	Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente.			
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios.			
Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.			
Integridad	Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.			
Iniciativa	Es la predisposición a actuar de forma proactiva .			
Innovación	Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas.			
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos.			
Empowerment	Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.			
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Capaz de controlar emociones.			
Desarrollo de las personas	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente.			
Conciencia organizacional.	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización.			
Colaboración	Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.			
Dinamismo - Energía	Se trata de la habilidad para trabajar en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.			
Franqueza – Confiabilidad	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.			
Habilidad analítica	La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes, analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos.			
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.			
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos.			
Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones.			
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente para alcanzar una meta común.			
Capacidad de planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.			
Conocimiento de la industria y del mercado	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales.			



PROPUESTA DE HEAD HUNTING

Anexo 14



Anexo 14



INVERSIÓN

- La inversión que realizará por el proyecto de búsqueda es de dos remuneraciones del total de ingresos establecidos para cada cargo, ya sea la posición fija o temporal; o el sueldo fijo más sueldo variable, si el caso lo amerita.
- El valor mínimo por proyecto de búsqueda es de \$ 1000.00 dólares .

La forma de pago establecida es: 50% al inicio del proyecto de búsqueda como anticipo, y el 50% final, luego de presentada y aprobada la terna finalista.

- En caso de darse la contratación de más de un candidato de la terna, se procederá con la facturación por cada candidato seleccionado.
- El primer 50% no será reembolsable en caso de que el Contratante desista de la contratación de alguno de los candidatos; ya que corresponde a gastos administrativos.
- Si el cliente anulase el proyecto de búsqueda una vez presentada la terna finalista se cobrará el 50% restante.

Anexo 15

RUC: 1711149805001

PROFORMA: No 000171367

MAYORISTAS EN DISTRIBUCIÓN COMPUTACIONAL QUITO-ECUADOR TEL: (593 2)2507158 / 59

CLIENTE:				FECHA: 23-ABRIL-2013
ATT. DIRECCIÓN:				
TELF:				
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT V. UNITARIO		COSTO
1	CPU CORE I5	1	588,50	588,50
2	CASE COMBO ALTEK (TECLADO-MOUSE-PARLANTES)			
3	PROCESADOR INTEL CORE I5-3330 3,0GHZ			
4	MAINBOAR ASUS P8B75-MLE			
5	DISCO DURO 1000 GB SATA SEAGATE			
6	MEMORIA DDR3 4GB PC1333			
7	DVD WRITER LG SATA 22X			
8	LECTOR DE MEMORIAS			
	MONITOR LED 18,5" LG			
	GRATIS: REGULADOR -COBERTOR Y PAD MOUSE			
OFERTA VÁLIDA 8 DIAS		SUBTOTAL		588,50
		12% IVA		70,62
		TOTAL USD		\$ 659,12

Garantía: un año en partes por defectos de fabricación, no en el caso de virus ni desconfiguración del sistema**Entrega:** inmediata sujeto a disponibilidad de stock**Forma de pago:** CONTADO CONTRA ENTREGA, DEPÓSITO, TRANSFERENCIAS, TARJETAS DE CREDITO cta cte Bco Pichincha. 3068934404 a Nombre de CEMCO y/o Freddy Oña

En el caso de pago con tarjeta de crédito el precio debera ser sujeto a un reajuste por la comisión de la tarjeta y el interés por el tiempo de financiamiento.

ATENTAMENTE
 MIRIAM SAÑAY
 DPTO. VENTAS CEMCO
 092776240

[AV AMAZONAS 258 Y JORGE WASHINGTON EDIFICIO PIERRE HITTI SEGUNDO PISO TELF: 2507158](#)

Anexo 16

Señores:

Contacto lógico

Telefono: 2921445

Agradeciendo mucho la oportunidad de permitirnos formar parte en sus decisiones de compra, es grato poder ofertar la siguiente línea de muebles.

CANT	DESCRIPCION		P/U	TOTAL
1	Archivador de 4 gavetas		\$ 197,94	\$ 197,94
2	Archivador aereo		\$ 114,82	\$ 229,64
1	Modular tipo L de 1.50*1.50 de tres gavetas		\$ 253,05	\$ 253,05
Sub Total				\$ 680,63
IVA				\$ 81,67
TOTAL				\$ 762,30

FORMA DE PAGO: 50% al día y 50% contra entrega

PLAZO DE ENTREGA: 15 dias laborables

Santiago Cajas Moyano

Asesor Comercial

Telef. 0987105044 Conv. 022223655-022525418

santiago.cajas@indumaster.com.ec

quemassve@hotmail.com

ANEXO 17

Suministros - Colaboradores

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	borrador blanco	0,11	0,11
1	caja de clips	0,25	0,25
1	caja de clips mariposa	1,07	1,07
1	Caja de grapas	0,86	0,86
1	caja de marcadoresx2	1,98	1,98
2	cajas de bibchas para carpeta	1,5	3
1	Calculadora	5	5
1	Dispensador de scoch	4,17	4,17
1	estilete	0,22	0,22
1	funda de ligas	0,75	0,75
1	goma	0,76	0,76
1	Grapadora	2	2
1	lápiz HB	1,42	1,42
1	Perforadora	3,25	3,25
1	regla (30 cm)	0,25	0,25
1	Resaltadoresx2	2,15	2,15
1	sacagragas	0,38	0,38
1	sacapunta	0,4	0,4
1	scoch	0,21	0,21
1	tijera	0,92	0,92

TOTAL	29,15
--------------	--------------

Suministros - Departamento de Talento Humano

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	caja de esferos	2,36	2,36
10	Carpeta Bene para archivo (A4)	1,85	18,5
5	Carpetas Bene para archivo (pequeñas)	1,78	8,9
400	carpetas colgantes	0,4	160
100	Carpetas Folder A4 de Carton	0,25	25
100	Fundas de Separadores plasticos	0,75	75
1	Caja de resmas de papel bond A4	35	35
TOTAL			324,76