



**CARRERA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS-  
PERSONAL**

**DISEÑO DE LOS SUBPROCESOS DE TALENTO HUMANO  
(DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE  
PERSONAL Y CAPACITACIÓN) PARA FORTALECER EL  
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL DPTO DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA PANAMPRO CÍA LTDA. QUITO 2017**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en  
Administración de Recursos Humanos-Personal**

**AUTORA: IVONNE KARINA FONSECA ABAD**

**DIRECTOR: Ing. Francisco Salas MBA**

**Quito, Abril 2018**

## ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 14 de Mayo de 2018

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. (Srta.) FONSECA ABAD IVONNE KARINA de la carrera de ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL cuyo tema de investigación fue: DISEÑO DE LOS SUBPROCESOS DE TALENTO HUMANO (DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN) PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL DPTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PANAMPRO CIA LTDA. QUITO 2017. una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: APROBAR el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.



ING. SALAS FRANCISCO  
Tutor del Proyecto



ING. VERA PAMELA  
Lector del Proyecto



ING. FRANKLIN CEVALLOS  
Director de Escuela



ING. GIOVANNI URBINA  
Coordinador de la Unidad de Titulación

### CAMPUS 1 - MATRIZ

Av. de la Prensa N45-268 y Logroño  
Teléfono: 2255460 / 2269900  
E-mail: instituto@cordillera.edu.ec  
Pág. Web: www.cordillera.edu.ec  
Quito - Ecuador

### CAMPUS 2 - LOGROÑO

Calle Logroño Oe 2-84 y  
Av. de la Prensa (esq.)  
Edif. Cordillera  
Telfs: 2430443 / Fax: 2433649

### CAMPUS 3 - BRACAMOROS

Bracamoros N15 - 163  
y Yacuambi (esq.)  
Telf: 2262041

### CAMPUS 4 - BRASIL

Av. Brasil N46-45 y  
Zamora  
Telf: 2246036

### CAMPUS 5 - YACUAMBI

Yacuambi  
Oe2-36 y  
Bracamoros  
Telf: 2249994

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **Ivonne Karina Fonseca Abad**, declaro bajo juramento que la investigación es absolutamente original, autentica, es de mi tutoría, que se han citado fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de los autores vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



---

**Ivonne Karina Fonseca Abad**

**C.C.1752906287**

## LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Ivonne Karina Fonseca Abad** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No.1752906287 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado **Diseño de los subprocesos de Talento Humano (descripción de puestos, reclutamiento, selección de personal y capacitación) para fortalecer el desempeño organizacional del dpto. de Recursos Humanos de la empresa PANAMPRO CÍA. LTDA. Quito 2017**, con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.



---

**Ivonne Karina Fonseca Abad**

C.C.1752906287

Quito, mayo 2018

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, agradezco a Dios

A mi hijo que es mi gran inspiración, mis padres por su apoyo incondicional y

A mis hermanas por brindarme su ayuda en todo momento sin importar las circunstancias

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias al Ing. Francisco Salas, por el valioso aporte profesional, técnico y humano brindado en el transcurso de este semestre en favor de la culminación de esta carrera que después de mucho esfuerzo voy a concluir.

Gracias a todo el personal docente, por cada conocimiento impartido durante el transcurso del semestre ya que al fin se verán reflejados los frutos de cada una de sus valiosas enseñanzas.

---

## INDICE DE CONTENIDOS

Declaración de autoría .....	i
Licencia de uso no comercial .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Indice de contenidos .....	v
Lista de figuras .....	ix
Lista de tablas .....	x
Lista de anexos .....	xi
Resumen .....	xii
Abstract.....	xiii
CAPITULO I.....	1
ANTECEDENTES .....	1
1.1 Contexto .....	1
1.1.1 Macro.....	1
1.1.2 Meso .....	2
1.1.3 Micro .....	3
1.2. Justificación.....	4
1.3. Definición del problema central Matriz T .....	7
1.3.1. Contextualización Matriz T .....	8
CAPITULO II.....	10
INVOLUCRADOS.....	10
2.1. Mapeo de Involucrados .....	10
2.2. Matriz de Involucrados.....	11
2.2.1. Contextualización de la matriz de involucrados.....	12

---

CAPITULO III .....	13
PROBLEMAS Y OBJETIVOS .....	13
3.1.Árbol de Problemas .....	13
2.1.1. Contextualización de árbol de problemas.....	14
3.2. Árbol de Objetivos .....	15
3.2.1. Contextualización de árbol de objetivos.....	16
CAPITULO IV .....	17
ANALISIS DE ALTERNATIVAS .....	17
4.1. Matriz de análisis de alternativas.....	17
4.1.1. Contextualización de la Matriz de Alternativas .....	18
4.2. Matriz de análisis de impacto de los objetivos .....	19
4.2.1. Contextualización de la Matriz de análisis de impacto de los objetivos .....	20
4.3. Diagrama de estrategias.....	21
4.3.1. Contextualización de diagrama de estrategias.....	22
4.4. Matriz marco lógico.....	23
4.4.1. Contextualización de matriz del marco lógico .....	25
CAPITULO V .....	26
PROPUESTA .....	26
5.1. Antecedentes.....	26
5.2 Descripción.....	29
5.2.9.1 Análisis de las actividades actuales de descripción del puesto .....	35
5.2.9.2 Actividades actuales de Reclutamiento .....	37
5.2.9.3 Análisis de las actividades actuales de selección del personal.....	39
5.2.9.4Análisis de las actividades actuales de capacitación .....	39
5.2.10 Modelamiento de los subprocesos de talento humano situación actual (AS-IS).....	41



5.2.10.1 Flujo grama (AS-IS) de la situación actual del subproceso de (Descripción del puesto).....	41
5.2.10.2 Flujo grama (AS-IS) de la situación actual del subproceso de (Reclutamiento)...	41
5.2.10.3 Flujo grama (AS-IS) de la situación actual del subproceso de (Selección del personal).....	42
5.2.11 Criterios de procesos comatosos en el subproceso de descripción del puesto .....	43
5.2.11.1 Análisis de criterios de procesos comatosos de descripción del puesto .....	45
5.2.12 Criterios de procesos comatosos en el subproceso de reclutamiento .....	46
5.2.12.1 Análisis de criterios de procesos comatosos en el subproceso de reclutamiento ..	48
5.2.13 Criterios de procesos comatosos en el subproceso de selección del personal.....	49
5.2.13.1 Análisis de criterios comatosos del subproceso de selección de personal .....	51
5.3.3 Oportunidades de mejora en el subproceso de descripción del puesto.....	54
5.3.3.1 Análisis de las oportunidades del subproceso de descripción de puestos .....	55
5.3.4 oportunidades de mejora en el subproceso de reclutamiento .....	57
5.3.4.1 Análisis de las oportunidades de mejora del subproceso de reclutamiento.....	58
5.3.5 oportunidades de mejora en el subproceso de selección del personal .....	60
5.3.5.1 Análisis de las oportunidades de mejora del subproceso de selección de personal	61
5.3.6 oportunidades de mejora en el subproceso de capacitación .....	62
5.3.6.1 Análisis de las oportunidades de mejora del subproceso de capacitación.....	63
5.3.7 modelamiento de los subprocesos mejorados (TO-BE) .....	64
Flujograma de procesos .....	64
5.3.7.1 Flujograma de la situación mejorada to-be del subproceso descripción del puesto	65
5.3.7.2 Flujograma de la situación mejorada to-be del subproceso reclutamiento.....	66
5.3.7.3. Flujograma de la situación mejorada to-be del subproceso selección de personal	67
5.3.7.4. Flujograma de la situación mejorada to-be del subproceso capacitación.....	68
5.3.8 Manual de subproceso de descripción del puesto.....	69

---

5.3.9 Manual de subproceso de reclutamiento .....	74
5.3.10 Manual de subproceso de selección de personal .....	80
5.3.11 Manual de subproceso de capacitacion .....	85
CAPITULO VI.....	90
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	90
6.1 Recursos .....	90
6.1.01. Recursos Humanos .....	90
6.1.02. Recursos Tecnológicos .....	90
6.1.03. Recursos Materiales.....	90
6.1.04. Recursos Financieros.....	91
6.2. Presupuesto.....	91
6.2.01. Presupuesto o costo del proyecto .....	91
6.2.02. Presupuesto o costo del Diseño de los Subprocesos de Talento Humano.....	91
6.3. Cronograma .....	92
CAPITULO VII.....	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	93
Bibliografía.....	100
ANEXOS .....	95

## LISTA DE FIGURAS

Figura N. 1 Mapeo de involucrados .....	10
Figura N. 2 Árbol de Problemas .....	13
Figura N. 3 Árbol de Objetivos .....	15
Figura N. 4: diagrama de estrategias .....	21

## LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1 : Rotación de personal .....	5
Tabla No. 2 Matriz T.....	7
Tabla No. 3 Matriz de involucrados.....	11
Tabla No. 4 Matriz de análisis de alternativas .....	17
Tabla No. 5 Matriz de análisis de impacto de objetivos .....	19
Tabla No. 6 Matriz de marco lógico .....	23
Tabla No. 7 Descripción del puesto .....	52
Tabla No. 8 Actividades a realizar Jefe RRHH.....	34
Tabla No. 9 Actividades a realizar Jefe de operaciones.....	36
Tabla No. 10 Actividades a realizar Jefe de operaciones.....	38

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Acta de socialización y aprobación del subproceso de descripción del puesto .	95
Anexo 2: Acta de socialización y aprobación del subproceso de reclutamiento.....	96
Anexo 3: Acta de socialización y aprobación del subproceso de selección del personal ..	97
Anexo 4: Acta de socialización y aprobación del subproceso de capacitación.....	98
Anexo 5: Fotografías .....	99

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como tema diseño de los subprocesos de Talento Humano (descripción de puestos, reclutamiento, selección de personal, y capacitación) para fortalecer el desempeño organizacional del departamento de Recursos Humanos de la empresa PANAMPRO CÍA. LTDA. Quito 2017, en donde se pudo identificar los principales problemas ocasionados por la carencia procesos establecidos, su finalidad es brindar solución a estos problemas y fomentar el mejoramiento continuo que contribuya al crecimiento económico de la empresa. Mejorando las funciones y optimizando los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos trazados de manera eficiente y eficaz, además busca fortalecer el desempeño organizacional a través de una mejor coordinación al asignar responsabilidades para cada puesto de trabajo y brindar servicios de alta calidad.

La propuesta que se presenta en este proyecto contiene los principales subprocesos que permitirán el fortalecimiento de la empresa promoviendo el trabajo en equipo y mejorando las relaciones interpersonales alcanzando los objetivos y metas planificados.

## **ABSTRACT**

The present project has as a theme the design of Human Talent subprocesses (job descriptions, recruitment, personnel selection, and training) to strengthen the organizational performance of the Human Resources department of PANAMPRO CÍA. LTDA. Quito 2017, where it was possible to identify the main problems caused by the lack of established processes, its purpose is to provide a solution to these problems and encourage continuous improvement that contributes to the economic growth of the company. Improving functions and optimizing resources and work activities in order to achieve the objectives set efficiently and effectively, also seeks to strengthen organizational performance through better coordination by assigning responsibilities for each job and provide services high quality.

The proposal presented in this project contains the main subprocesses that will allow the strengthening of the company by promoting teamwork and improving interpersonal relationships by achieving the objectives and goals planned.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES**

Debido a la falta de un departamento que se encargue de la descripción de puesto, reclutamiento, selección y capacitación del personal PANAMPRO CIA. LTDA., genera una deficiencia en el rendimiento de los empleados, ocasionando ciertos inconvenientes por no contratar al personal idóneo que se adapte a su puesto de trabajo, produciendo de esta manera altos costos en el manejo del personal, además entre otros una alta rotación de personal evidenciada en los últimos años. Para lograr un buen manejo de recursos humano de la empresa es necesario que existan procesos levantados y documentados, mismos que ayudarán a mejorar el desempeño tanto de la empresa como del trabajador, es por esto que mediante el presente trabajo se pretende diseñar procesos básicos que coadyuvaran al mejor desenvolvimiento de funciones en el Departamento de Talento Humano de la empresa en mención.

#### **1.1 Contexto**

##### **1.1.1 Macro**

Por su parte ManpowerGroup en su informe del año 2012 "Cómo liberar el mayor recurso de América Latina", el problema que enfrenta la región actualmente tiene que ver precisamente con esto, los empleadores de América Latina tienen más problemas para cubrir puestos de trabajo que el promedio mundial.

Existe un excedente de individuos que no cuenta con las habilidades y la experiencia que buscan las empresas, y hay escasez de talentos con capacitación adecuada, por lo que el ingrediente más importante para generar prosperidad y crecimiento económico hoy está desplazado. (Muñoz, 2012)



Por lo que se puede concluir la importancia de la selección de personal dentro de las empresas, permite elegir al personal adecuado con experiencia y destrezas que aporte para cumplir con las metas empresariales ya sean a corto o largo plazo.

Es importante seguir una serie de etapas sucesivas que abarca desde el diseño del puesto, búsqueda del candidato idóneo hasta dotar al trabajador de conocimientos y desarrollo de habilidades; enfocándose principalmente en los siguientes subprocesos: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, las cuales se llevan a cabo como parte de un proceso que representa una serie de etapas sucesivas e interrelacionadas de manera estrecha e interdependiente que ayudarán a la organización a disponer del personal idóneo para alcanzar sus objetivos (Romero, 2013)

En consideración a lo mencionado por el autor, toda empresa u organización debe prestar primordial atención al personal humano a contratar, por tal motivo debe seguir los subprocesos de talento humano óptimos porque son elementos vitales para el funcionamiento de la misma, de esta manera garantizar eficiencia y promover el alcance de los objetivos de la empresa.

### **1.1.2 Meso**

En Ecuador los manuales administrativos están siendo base fundamental para el correcto desempeño de las organizaciones, especialmente en el caso de las instituciones gubernamentales o públicas se están tomando muy en cuenta e incluso se está siguiendo un control muy complejo para que las entidades cuenten con estas herramientas. La nueva estructura de planificación del Estado que es ejecutada bajo la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y las resoluciones de la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES fusionada con el Ministerio de Trabajo, para crear el Ministerio de Trabajo), que emanan de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA), ahora llamada ley orgánica de servicio público (LOSEP) (Chauca, 2014).

Se puede decir entonces que es importante que exista un manual que permita establecer procesos para la descripción de puestos, siendo un aporte importante no solo para las

grandes y pequeñas empresas, ya sean públicas o privadas. También existe un aporte principal por parte de las nuevas estructuras del estado SENPLADES; MDT; LOSEP las mismas que establecen a los subprocesos de talento humano como pilar fundamental para que las empresas puedan desempeñarse de forma organizacional y eficiente dentro de un campo empresarial competitivo.

Para la aplicación de este subsistema el **ex MRL** ha expedido la Norma sustitutiva de la norma del subsistema de reclutamiento y selección de personal, publicado en el Registro Oficial Suplemento 702 del 14 de mayo de 2012, donde se establece el procedimiento para la búsqueda, selección y otorgamiento de nombramientos para las instituciones.

Con el desarrollo vertiginoso de la tecnología el sector público ecuatoriano cuenta ya con la red socio empleo, portal en el internet, a través del cual las instituciones públicas convocan a los interesados a postularse para los cargos vacantes.

Este sistema permite mediante el uso de usuario y contraseña a las instituciones a publicar sus vacantes, de acuerdo a los perfiles de puestos establecidos en el subsistema de Planificación, los interesados de igual manera acceden mediante el internet a publicar sus hojas de vida y aplicar a los diferentes puestos que son calificados, filtrados y validados por un software que permite el manejo transparente de los concursos públicos de oposición y méritos para obtener un nombramiento en el sector público. (Flores, 2013)

Desde el punto de vista del Ministerio de Trabajo se puede evidenciar la importancia de seguir diversos procesos que permitan la búsqueda y selección de personal como por ejemplo en el caso del MDT por medio de la red Socio Empleo brinda a las diversas empresas la oportunidad de poder seleccionar el recurso humano idóneo de acuerdo a sus exigencias.

### 1.1.3 Micro

PANAMPRO CIA. LTDA., es una empresa ecuatoriana dedicada a la seguridad integral con 25 años en el mercado y en constante crecimiento, la misma que ha logrado alcanzar cierto posicionamiento entre sus clientes; y considerando la mejor carta de presentación ante los mismos es justamente el servicio que se brinda por lo que es importante contar con personal idóneo en cada uno de los puestos.

Según se evidencia la empresa no cuenta con procesos documentados lo cual genera una desventaja competitiva dentro del área de seguridad.

Esta empresa requiere de cambios que le permitan mantener su posición y crecimiento en el mercado, por esta razón el presente proyecto pretende elaborar un manual de subprocesos de talento humano para organizar las actividades administrativas para el reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Estableciendo subprocesos que permitan optimizar el recurso humano, fortaleciendo la contratación de acuerdo con el perfil de puesto, identificando las funciones adecuadas a desempeñar dentro de la empresa minimizando contrataciones erróneas que sin duda incrementan los costos del personal y no agrega valor en el servicio brindado, lo cual pone en riesgo la productividad de las funciones del personal del área operativa que tiene que ver con la razón de la empresa.

## **1.2. Justificación**

(CHIAVENATO, 2001) “La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivos específicos suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización”

De acuerdo con lo mencionado por el autor indica la importancia que tiene una selección de personal adecuada, permitiendo que cumplan con las exigencias requeridas en cada puesto de trabajo, esta exigencia mejora las funciones de cada empleado en su respectivo puesto y colabora para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El proyecto tiene como iniciativa impulsar los objetivos del Plan nacional del buen vivir son:

Objetivo 3. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

Por lo cual el PNBV indica:

Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. En prospectiva, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la económica. (VIVIR, 2013-2017)

En base a los datos proporcionados de la empresa PANAMPRO CIA.LTDA., se despliega el siguiente cuadro.

**Tabla No. 1 : Rotación de personal**

AÑOS	2015	2016	2017
DESPIDO	22	20	15
RENUNCIA VOLUNTARIA	7	3	5
<b>TOTAL, DE EMPLEADOS</b>	<b>95</b>	<b>85</b>	<b>70</b>

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

**Fuente:** Panampro

Luego de un análisis de la rotación de personal en los últimos tres años se ha identificado que en la empresa, en el año 2015, el 23% el personal ha sido despedido ,mientras que el 7%, se ha retirado de la empresa por renuncia voluntaria, en el año 2016 el personal que ha sido despedido es del 23%, mientras que el 3% se retiró de la empresa por renuncia voluntaria, en el año 2017 el personal despedido fue de un 16%, mientras que el 7%, desvinculado fue por renuncia voluntaria.

La constante rotación se produce por cuanto:

1. No existe un procedimiento adecuado en reclutamiento, selección y capacitación del personal.

2. La selección del personal se ha realizado sin evaluación de experiencia.
3. El ambiente laboral no ha sido propicio por los colaboradores.

De esta manera se ha determinado que por estas razones ha existido una alta rotación de personal lo que produce a la empresa un costo alto tanto económicamente (indemnizaciones) y capacitaciones al nuevo personal contratado.

Por esta razón se pretende diseñar los subprocesos de Talento Humano para fortalecer los procedimientos y contar con documentación que respalde la gestión de Talento Humano ya que la empresa ha existido un manejo del personal de forma empírica.

### 1.3. Definición del problema central Matriz T

*Tabla No. 2 Matriz T*

Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Alto índice de rotación de los colaboradores de la Empresa Panampro Cía. Ltda.	Falta de subprocesos de Talento Humano				Subprocesos de Talento Humano levantados y documentados
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Realizar capacitaciones de entrenamiento	2	4	4	2	Falta de presupuesto por parte de la organización.
Socialización de las funciones y procesos a seguir a través de la utilización de herramientas lúdicas	2	4	4	1	Falta de conocimiento por parte de Gerente de operaciones y supervisores
Comunicación asertiva entre los trabajadores y empleadores.	2	4	4	2	Falta de comunicación por parte de los colaboradores de la empresa.
Levantamiento de perfiles de puestos	2	4	4	1	Aplicación de subprocesos empíricamente
Motivación a los trabajadores	2	4	4	2	Desinterés por parte del departamento de operaciones

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

**Fuente:** Investigación de campo

### 1.3.1. Contextualización Matriz T

La situación actual de la empresa es la falta de subprocesos de talento humano, como situación empeorada existe un alto índice de rotación de los colaboradores, con el proyecto se pretende una situación mejorada que es tener subprocesos de Talento Humano levantados y documentados.

Para resolver la situación actual en la Matriz T se determinó las fuerzas impulsadoras y fuerzas bloqueadoras. Se consideró como primera fuerza impulsadora el realizar capacitaciones de entrenamiento para fortalecer los conocimientos de los colaboradores de la empresa PANAMPRO CIA.LTDA, con un rango de identidad de 2 que equivale a medio bajo, ya que no hay aporte por parte del departamento de recursos humanos y el potencial de cambio es un rango de 4 que es medio alto ya que es necesario capacitar a los colaboradores para obtener más conocimientos en las diferentes áreas encomendadas.

La siguiente tiene como propósito la socialización de las funciones a realizar a través de la utilización de herramientas lúdicas, con un rango de identidad de 2 que equivale a medio bajo ya que existe desinterés por parte del departamento de recursos humanos en fortalecer los conocimientos y el potencial de cambio es un rango de 4 que es medio alto ya que los colaboradores necesitan actualizaciones periódicamente para desempeñar sus funciones de forma eficaz.

Como otra fuerza impulsadora consiste en obtener comunicación asertiva entre los trabajadores y empleadores. Con un rango de identidad de 2 que equivale a medio bajo ya que existe desinterés por parte jefe de operaciones y el potencial de cambio es un rango de 4 que es medio alto ya que los colaboradores necesitan tener más diálogo entre ambas partes.

La siguiente fuerza impulsadora tiene como propósito realizar el levantamiento de perfiles de puestos, Con un rango de identidad de 2 medio bajo ya que existe desinterés por parte del departamento de recursos humanos por no seguir los subprocesos de selección del personal, y el potencial de cambio es un rango de 4 medio alto ya que se necesita personal idóneo con los conocimientos claros.

Como ultima fuerza impulsadora la existencia de motivación a los trabajadores, con un rango de identidad de 2 medio bajo ya que existe desinterés por parte del departamento de

recursos humanos por no incentivar a los colaboradores, y el potencial de cambio es un rango de 4 medio alto ya que se necesita que el personal se encuentre en un ambiente positivo dentro del lugar de trabajo, ya que el colaborador puede sentirse motivado al recibir incentivos monetarios y no monetarios.

En las fuerzas bloqueadoras se encuentra en primera instancia falta de presupuesto por parte de la organización. Adquiere una intensidad de 4 medio alto y un rango cambio de potencial 2 que es medio bajo lo cual da la oportunidad a realizarse las capacitaciones constantes a los colaboradores.

Otra fuerza bloqueadora es la falta de conocimiento por parte de Gerente de operaciones y supervisores. Adquiere una intensidad de 4 que es medio alto y un rango cambio de potencial 1 que es bajo lo cual permite realizar socializaciones a los colaboradores.

La siguiente fuerza bloqueadora es la falta de comunicación por parte de los colaboradores de la empresa. Adquiere una intensidad de 4 medio alto y un rango cambio de potencial 2 que es medio bajo lo cual da la conformidad a la comunicación asertiva entre los colaboradores y empleadores para mejorar el clima organizacional.

La siguiente es realizar los subprocesos empíricamente. Adquiere una intensidad de 4 medio alto y un rango cambio de potencial 1 que es bajo lo cual permite llevar a cabalidad los subprocesos de recursos humanos, así reducir el índice de rotación.

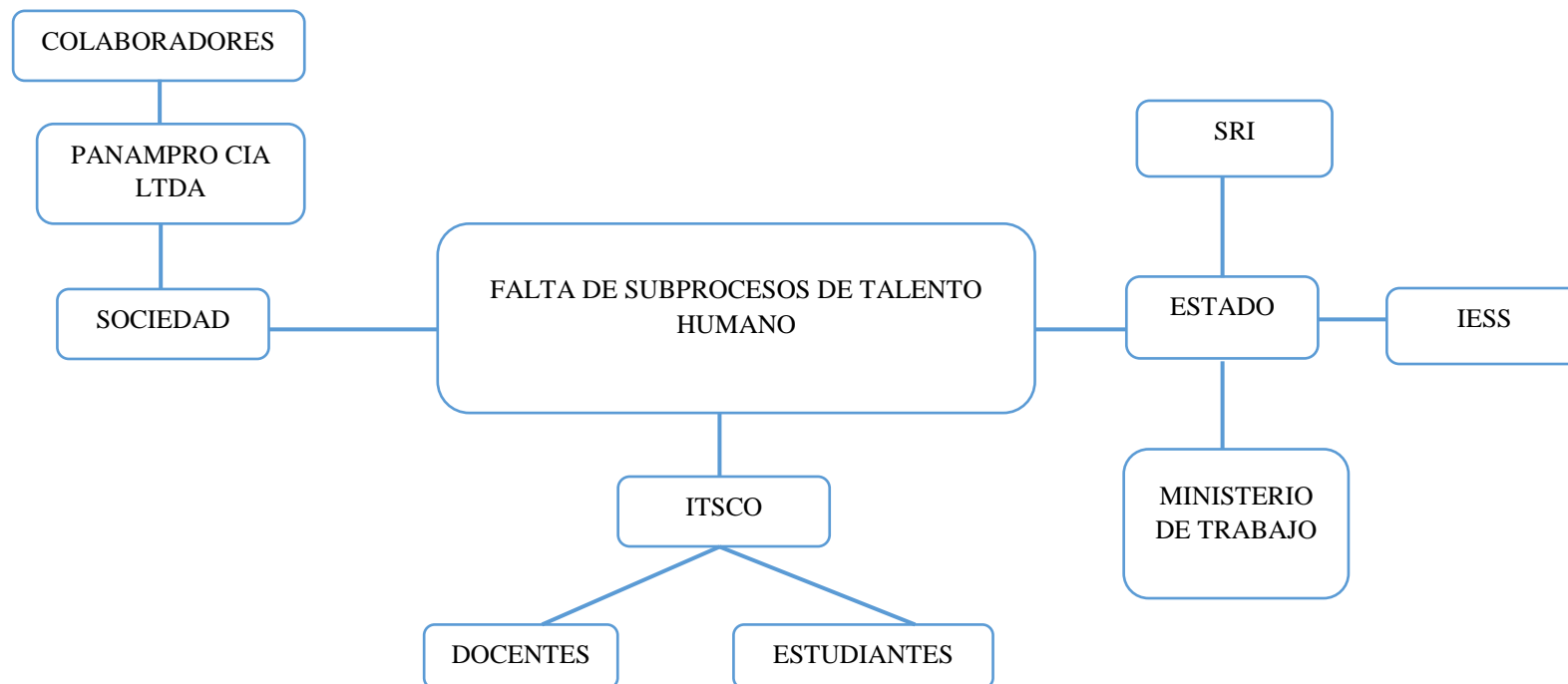
Como ultima fuerza bloqueadora es el desinterés por parte del departamento de operaciones. Adquiere una intensidad de 4 que es medio alto y un rango cambio de potencial 2 que es medio bajo lo cual permite fomentar los incentivos y motivación al personal.



## CAPITULO II

### INVOLUCRADOS

#### 2.1. Mapeo de Involucrados



**Figura N. 1** Mapeo de involucrados

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

## 2.2. Matriz de Involucrados

**Tabla No. 3 Matriz de involucrados**

MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS					
ACTORES INVOLUCRADOS	INTERES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDADOS Y CAPACITACIONES	INTERES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Ministerio del Trabajo	Regular los subprocesos de los Departamentos de Recursos Humanos en las empresas	Falta de Supervisión	Económico -Humano	Cumplimiento a cabalidad los subprocesos en la empresa	Forma improvisada de llevar los subprocesos de talento humano
Empresa PANAMPRO CIA.LTDA.	Capacitar al personal continuamente para fortalecer los conocimientos	Desinterés de llevar los subprocesos de Recursos Humanos de forma incorrecta	Económico Tecnológico Talleres de capacitación	Ejecutar a cabalidad los subprocesos de Recursos Humano	Falta de conocimiento
Sociedad	Contribuye capacitarse para obtener un mayor nivel profesional	Desconocimientos de los subprocesos de Recursos Humanos	Económico Plan Nacional del Buen Vivir. Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población	Beneficiarse en los conocimientos	Desinterés en auto educarse
ITSCO	Educación de calidad para aportar al desarrollo de proyecto planteado por los estudiantes	Los proyectos de los estudiantes no tienen información suficiente	Ley Orgánica de Educación Superior Art.8 Reglamento General del ITSCO	Cumplimiento adecuado en el desarrollo del proyecto	Falta de conocimiento por parte de los estudiantes

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

### 2.2.1. Contextualización de la matriz de involucrados

La matriz de involucrados está estructurada por diferentes actores que van a permitir solucionar a los problemas mencionados.

Primer involucrado está el Ministerio de Trabajo, el interés sobre el problema central es regular los subprocesos de los departamentos de recursos humanos es lo que se quiere lograr para beneficio de la empresa y empleadores. El problema percibido es la falta de supervisión. Los recursos, mandados, capacitaciones son: económico y humano. El interés sobre el proyecto es el cumplimiento a cabalidad los subprocesos en la empresa y como conflictos potenciales se encuentra la forma improvisada de llevar los subprocesos de talento humano.

Segundo involucrado está la empresa PANAMPRO CÍA. LTDA., el interés sobre el problema central es capacitar al personal continuamente para fortalecer los conocimientos. El problema percibido es el desinterés de llevar los subprocesos de recursos humanos de forma incorrecta. Los recursos, mandados, capacitaciones son: económico, tecnológico, talleres y capacitación de producción. El interés sobre el proyecto es ejecutar a cabalidad los subprocesos de recursos humano y como conflictos potenciales es la falta de conocimiento por parte de los colaboradores por lo que esto ocasiona el alto índice de rotación.

El tercer involucrado está la sociedad, el interés sobre el problema central contribuye a capacitarse para obtener un mayor nivel profesional. El problema percibido es el desconocimiento de los subprocesos de recursos humanos. Los recursos, mandados, capacitaciones son. Plan Nacional del Buen Vivir. Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población. Interés sobre el proyecto beneficiarse en los conocimientos y como conflictos potenciales es el desinterés en auto educarse.

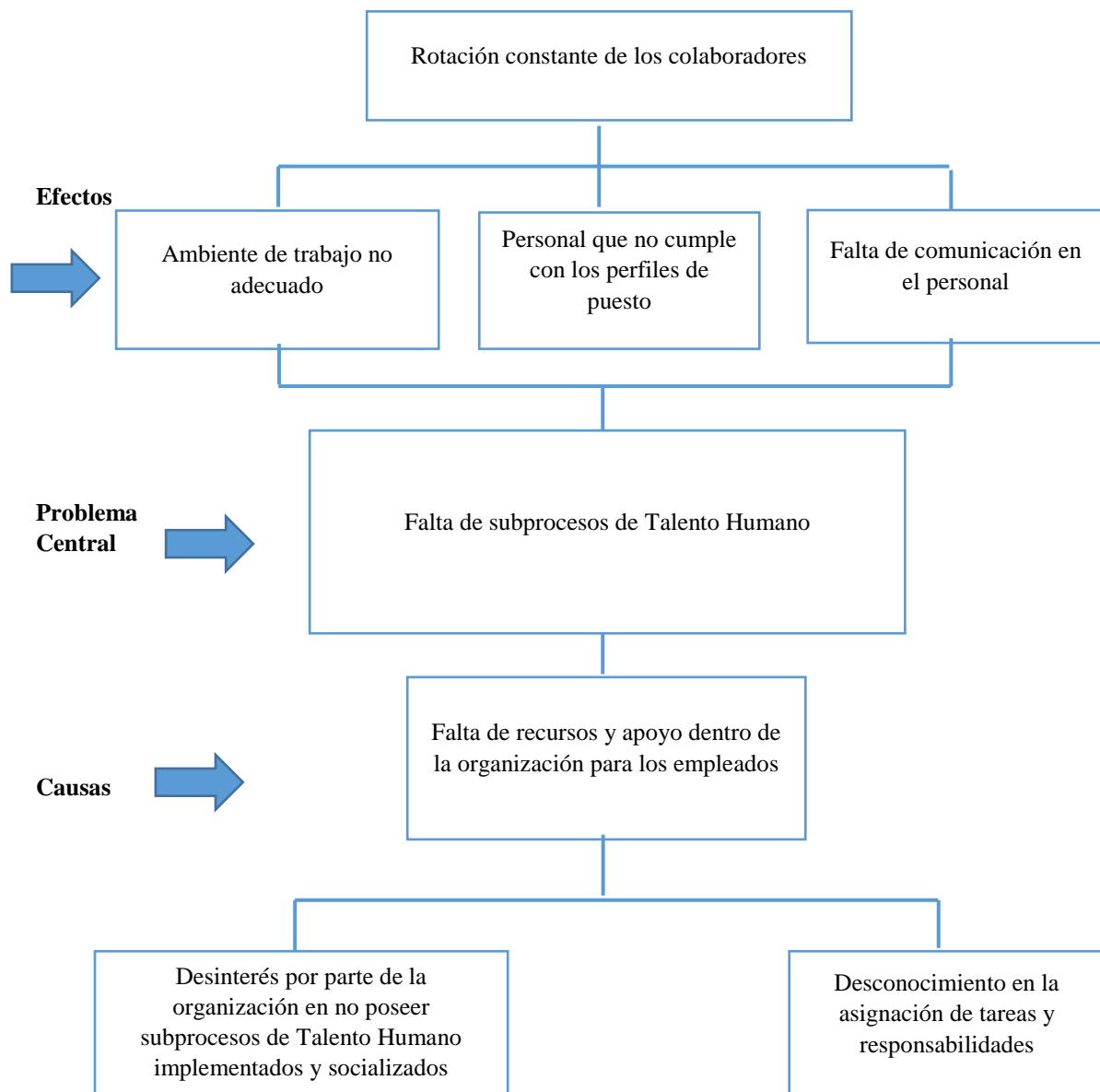
Como último involucrado está el ITSCO, el interés sobre el problema central educación de calidad para aportar al desarrollo de proyecto planteado por los estudiantes. El problema percibido es que los proyectos de los estudiantes no tienen información suficiente. Los recursos, mandados, capacitaciones son. Ley Orgánica de Educación Superior Art.8 y Reglamento General del ITSCO. El interés sobre el proyecto es el

cumplimiento adecuado en el desarrollo del proyecto y como conflictos potenciales es la falta de conocimiento por parte de los estudiantes

## CAPITULO III

### PROBLEMAS Y OBJETIVOS

#### 3.1. Árbol de Problemas



**Figura N. 2** Árbol de Problemas

Elaborado por: Ivonne Fonseca

### 2.1.1. Contextualización de árbol de problemas

El árbol de problemas permite identificar el problema central y determinar sus causas y efectos, para poder establecer la búsqueda de estrategias y soluciones, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Como problema central es la falta de subprocesos de talento humano. Desinterés por parte de la organización en no poseer subprocesos de talento humano implementados y socializados, ya que en los últimos años según se demuestra estudios se evidencia que los subprocesos los manejan de manera empírica, dificultando que los trabajadores no realicen sus actividades efectivas, como siguiente causa se tiene el desconocimiento en la asignación de tareas y responsabilidades, esto produce que las personas no tengan claro la manera de que deber realizar el trabajo, por lo que no podrán cumplir con sus propias obligaciones y metas. Como ultima causa es falta de recursos y apoyo dentro de la organización para los colaboradores este es un factor que limita el desarrollo y progreso de la empresa.

Una vez analizadas las causas y el problema central es importante considerar los efectos de las mismas, uno de ellos es el ambiente de trabajo no adecuado esto produce que el personal no se sienta satisfecho en su puesto de trabajo por lo cual provoca que no cumplan sus actividades adecuadas, como siguiente efecto es personal que no cumple con los perfiles de puesto por lo que los subprocesos de talento humano se llevan empíricamente no se selecciona personal idóneo, como siguiente la falta de comunicación del personal y como último esta la rotación constante de los colaboradores, produciendo costo significativo para la empresa

### 3.2. Árbol de Objetivos

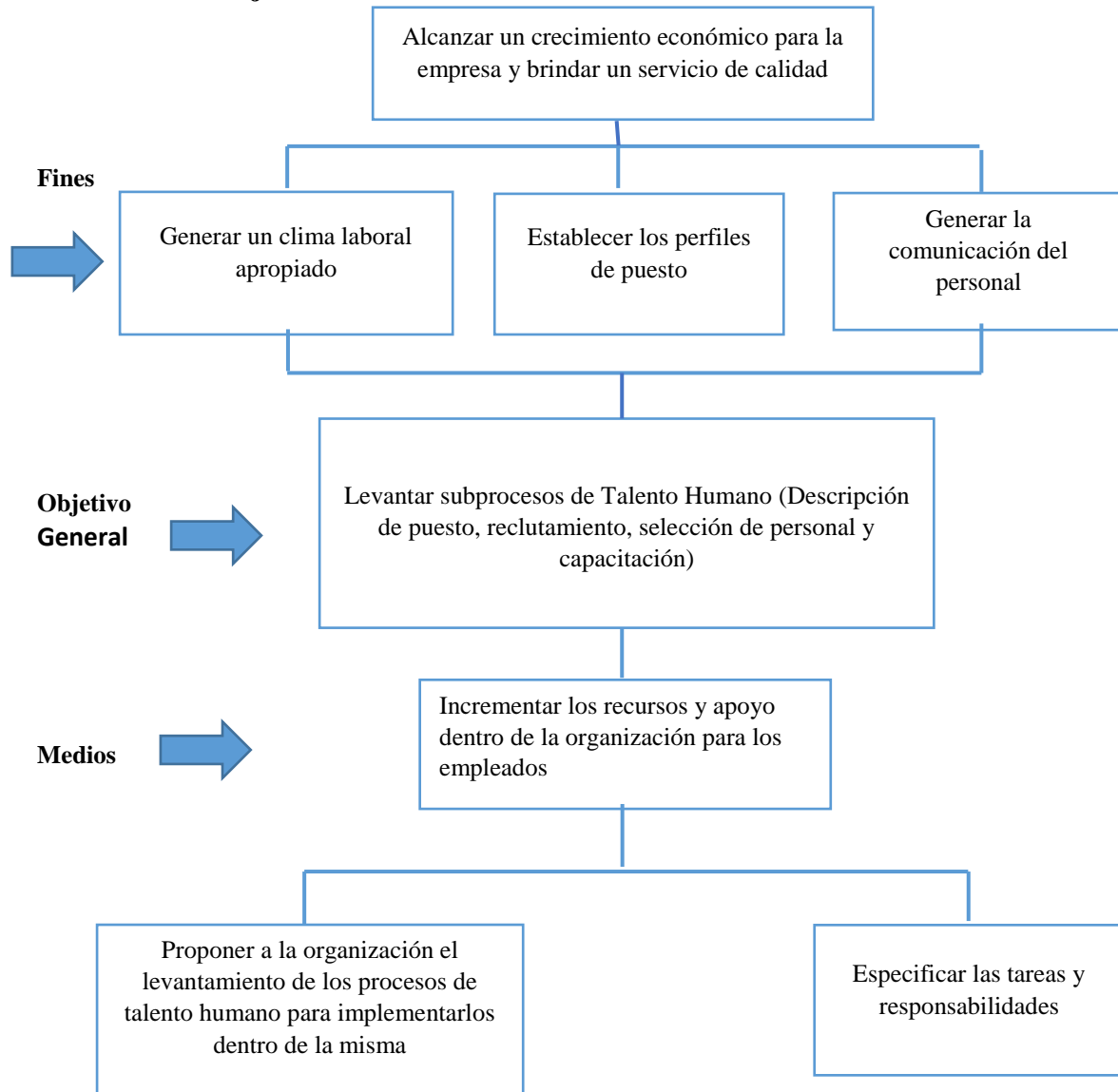


Figura N. 3 Árbol de Objetivos  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ivonne Fonseca

### 3.2.1. Contextualización de árbol de objetivos

Mediante el análisis del árbol de objetivos se puede determinar medios pertinentes que permitan la elaboración de la propuesta técnica que coadyuvará a la empresa cumplir con los objetivos de manera progresiva conforme se vaya implementando acciones positivas para solucionar los problemas detectados.

El objetivo general planteado es levantar subprocesos de talento humano (Descripción de puesto, reclutamiento, selección de personal y capacitación, el cual genera los siguientes medios.

Dentro de los fines está el manejo de un clima laboral apropiado mejorando las relaciones interpersonales de los colaboradores, como otro fin se considera establecer los perfiles de puesto con el propósito de obtener los subprocesos de talento humano, como otro fin se encuentra el generar la comunicación del personal para que su desempeño sea más eficiente y alcanzar un crecimiento económico para la empresa y brindar un servicio de calidad.

Uno de los medios a través de los cuales se desea alcanzar es proponer a la organización el levantamiento de los procesos de talento humano para implementarlos dentro de la misma, como otro fin es especificar las tareas y responsabilidades mejorando el desempeño de los colaboradores y como último medio incrementar los recursos y apoyo dentro de la organización para los colaboradores, así el personal se sentirá motivado y realizará con las actividades de forma eficaz plasmando las metas de la empresa.

## CAPITULO IV

### ANALISIS DE ALTERNATIVAS

#### 4.1. Matriz de análisis de alternativas

**Tabla No. 4** *Matriz de análisis de alternativas*

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categoría
Proponer a la organización el levantamiento de los subprocesos de talento humano para implementarlos dentro de la misma	5	5	4	4	5	23	Alta
Especificar tareas y responsabilidades	5	5	4	4	5	23	Alta
Incrementar los recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados	5	5	5	5	5	25	Alta
Obtener subprocesos de Talento Humano levantados y documentados	5	4	5	5	5	24	Alta
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>95</b>	<b>Alta</b>

**Fuente:** *Propia*

**Elaborado por:** *Ivonne Fonseca*



#### 4.1.1. Contextualización de la Matriz de Alternativas

La matriz de alternativas permite considerar aquellas estrategias que se relacionan con los objetivos trazados por lo cual es necesario tomar en cuenta la puntuación que se presenta en la categoría asignada.

En la matriz de alternativas se puede visualizar que el primer objetivo es proponer a la organización el levantamiento de los subprocesos de talento humano para implementarlos dentro de la misma, para que la productividad mejore y se pueda obtener una mejor rentabilidad por lo que se ha asignado una categoría alta además puede ser logrado en el avance del proyecto, como siguiente objetivo es especificar las tareas y responsabilidades para cada puesto de trabajo lo cual permitirá que se optimice el tiempo y obtener oportunidad de aprender y crecer, también cuenta con una categoría alta. El tercer objetivo incrementar los recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados generando un mejor comportamiento para que mejore su desempeño en la empresa y como último objetivo obtener los subprocesos levantados y documentados.

En lo general al analizar los objetivos planteados se puede determinar que el impacto sobre el propósito es de 5 (categoría alta), la factibilidad técnica es de 4 y 5 (categoría media alta y alta), la factibilidad financiera es de 4 y 5 (categoría media alta y alta), y la factibilidad política es de 5 (categoría alta), por lo que se determina que la realización del proyecto es sustentable.

## 4.2. Matriz de análisis de impacto de los objetivos

*Tabla No. 5 Matriz de análisis de impacto de objetivos*

Objetivos	Factibilidad de lograrse	Impacto en genero	Impacto ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Categoría
Proponer a la organización el levantamiento de los subprocesos de talento humano para implementarlos dentro de la misma	Colaboración por parte de los empleadores (5)	Posibilidades de crecimiento (4)	Adecuado ambiente (4)	Beneficio para la empresa y colaboradores (5)	Conocimiento de los subprocesos a los colaboradores (5)	23	Alta
Especificar tareas y responsabilidades	Desempeño de calidad (5)	Comunicación positiva entre todos los colaboradores (4)	Mejorar las relaciones interpersonales (5)	Mejora de desempeños de los colaboradores (5)	Empoderamiento empresarial (4)	23	Alta
Incrementar los recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados	Mejorar la satisfacción laboral dentro de la organización (5)	Motivación individual y grupal (5)	Estabilidad de los trabajadores (5)	Garantizar el alcance de los objetivos de la empresa (5)	Colaboradores motivados y mejorar la calidad de vida (5)	25	Alta
Obtener subprocesos de Talento Humano levantados y documentados	Subprocesos socializados (5)	Mejorar la cultura organizacional (5)	Reducción de la relación del personal (5)	Progreso continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia (4)	Trabajo más eficiente y de calidad (5)	24	Alta

**Fuente:** Propio

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

#### **4.2.1. Contextualización de la Matriz de análisis de impacto de los objetivos**

La matriz de objetivos se ve relacionada con la matriz de alternativas lo cual se determinó que la utilización del proyecto es sustentable. Los objetivos se detallan a continuación: proponer a la organización el levantamiento de los subprocesos de talento humano para implementarlos dentro de la misma, especificar tareas y responsabilidades, incrementar los recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados y como principal objetivo es obtener los subprocesos de talento humano levantados y documentados para mejorar la satisfacción laboral dentro de la organización, cumpliendo todas las metas propuestas.

En la factibilidad de lograrse es necesario la colaboración por parte de los empleados, desempeño de calidad, mejorar la satisfacción laboral dentro de la empresa y obtener subprocesos levantados para beneficio de la empresa; en cuanto al impacto de género se requiere la participación de hombres y mujeres y crear una cultura de aprendizaje, en el impacto ambiental se mejora dentro de la empresa las relaciones interpersonales de los colaboradores.

En cuanto a la relevancia es necesario establecer subprocesos de talento humano dentro de la empresa para definir las actividades y mejorar eficientemente en el desempeño de la organización.

### 4.3. Diagrama de estrategias

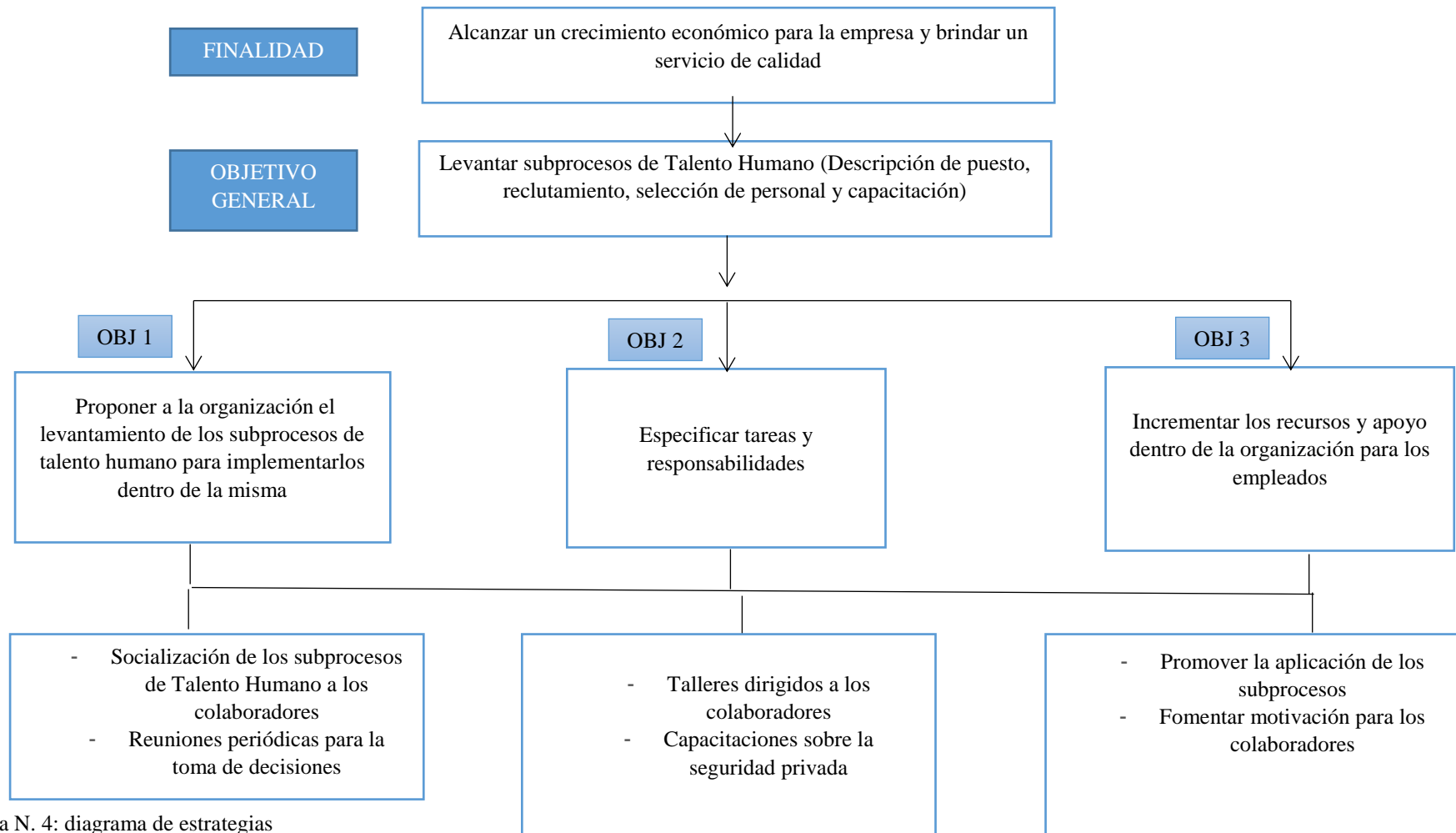


Figura N. 4: diagrama de estrategias  
Fuente: Propia  
Elaborado por: Ivonne Fonseca

#### **4.3.1. Contextualización de diagrama de estrategias**

Al analizar el diagrama de estrategias con el propósito de obtener los subprocesos de Talento Humano levantados y documentado para lo cual se ha determinado los objetivos con cada una de las actividades.

El primer objetivo proponer a la organización el levantamiento de los subprocesos de talento humano para implementarlos dentro de la misma, para eso se cuenta con las siguientes actividades; socialización de los subprocesos de Talento Humanos a los colaboradores y reuniones periódicas para la toma de decisiones para fomentar que los procesos se los cumplan a cabalidad.

El siguiente objetivo es especificar tareas y responsabilidades para eso cuenta con las siguientes actividades: talleres dirigidos a los colaboradores y capacitaciones sobre la seguridad privada, para incentivar a conseguir un excelente clima organizacional satisfaciendo las necesidades de los colaboradores para aumentar la productividad.

Y como último objetivo incrementar los recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados para ello se cuenta con las siguientes actividades: promover la aplicación de los subprocesos y fomentar motivación para los colaboradores.

#### 4.4. Matriz marco lógico

**Tabla No. 6** *Matriz de marco lógico*

<b>FINALIDAD</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>SUPUESTOS</b>
Alcanzar un crecimiento económico para la empresa y brindar un servicio de calidad	Informes económicos	Contratos de clientes	Crecimiento de la empresa
	N. de puestos de guardianía	Proforma de servicios de seguridad física y custodia armada	Los ingresos administrados correctamente
	Clientes nuevos y actuales	Registros contables	
<b>PROPOSITO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>SUPUESTOS</b>
Obtener subprocesos de Talento Humano levantados y documentados	Nivel de cumplimiento de los objetivos	Productividad	Beneficios satisfactorios para los trabajadores y empleadores
	Eficiencia	Evaluación a los colaboradores	
	Eficacia		
<b>COMPONENTES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>SUPUESTOS</b>
1. Proponer a la organización el levantamiento de los subprocesos de talento humano para implementarlos dentro de la misma	Nivel de satisfacción para los clientes	Nomina	Apoyo a los colaboradores por parte del departamento de Recursos Humanos
	Nivel de atención al cliente	Carpeta del personal	Integración

<p>2.Especificar tareas y responsabilidades</p> <p>3.Incrementar los recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados</p>	<p>Años de experiencia</p> <p>Personal capacitado por el Ministerio del Interior</p>	<p>Informes de nuevos clientes</p> <p>Cumplimiento de metas</p>	<p>Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores</p>
ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>1.1. -- Socialización de los subprocesos de Talento Humano a los colaboradores</p>	<p>Gastos elaboración del proyecto</p> <p>Movilización, copias, impresiones, internet, teléfono, suministros.</p>		<p>Organización inadecuada</p> <p>Capacitaciones no claras</p>
<p>1.2.- Reuniones periódicas para la toma de decisiones</p>			
<p>2.1.- Talleres dirigidos a los colaboradores</p>	<p>Inversiones de talleres y capacitaciones</p>	<p>Facturas, recibos, comprobantes, proformas, entrevistas, nómina del personal, listados de asistencias</p>	<p>Actividades inadecuadas</p>
<p>2.2.- Capacitaciones sobre la seguridad privada</p>			
<p>3.1.- Promover la aplicación de los subprocesos</p>			<p>Desinterés por parte de los colaboradores</p>
<p>3.2.- Fomentar motivación para los colaboradores</p>			

Fuente: Propia

Elaborado por: Ivonne Fonseca

---

#### 4.4.1. Contextualización de matriz del marco lógico

La matriz de Marco Lógico está conformada por: finalidad, que es hacia donde se quiere llegar, los indicadores los cuales dan a conocer resultados obtenidos, medios de verificación que constaten la información obtenida y el supuesto que es lo que a corto o largo plazo puede pasar.

Como finalidad tenemos alcanzar un crecimiento económico para la empresa y brindar un servicio de calidad correspondiendo a obtener informes económicos para obtener una administración adecuada. Como propósito es obtener subprocesos de Talento Humano levantados y documentados para así tener beneficios satisfactorios para los empleados y empresa.

Se tiene tres componentes que son: proponer a la organización el levantamiento de los subprocesos de talento humano para implementarlos dentro de la misma, especificar tareas y responsabilidades e incrementar los recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados como supuesto en tener apoyo por parte de los colaboradores.

Consta de seis actividades que son: Socialización de los subprocesos de talento humano a los colaboradores, Reuniones periódicas para la toma de decisiones, talleres dirigidos a los colaboradores, capacitaciones sobre la seguridad privada, promover la aplicación de los subprocesos, fomentar motivación para los colaboradores



## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Antecedentes**

Luego de haber realizado el diagnóstico de la empresa es importante realizar el diseño de los subprocesos y capacitar al personal para su correcta aplicación. Los procesos identificados están clasificados de puesto a través de la descripción de cada cargo con la finalidad de tener un ordenamiento de actividades, funciones y tareas que eviten la sobrecarga laboral.

En lo que respecta al reclutamiento y selección de personal actualmente no hay un proceso técnico y la investigación es establecer un proceso técnico de selección con la finalidad de evitar la rotación y sobre todo que el personal contratado se ubique en los puestos reales de acuerdo a las competencias, en lo que respecta la capacitación no existe una planificación correcta, no se considera como una inversión si no como un gasto, no hay una programación sistemática de acuerdo a las necesidades de información y la mejora de las habilidades y destrezas.

##### **5.1.1 Misión**

Facilitar el óptimo desenvolvimiento de las actividades y la confianza de contar con un departamento de recursos humanos para la aplicación de los subprocesos.

---

### 5.1.2 Visión

Alcanzar la eficiencia en el departamento de recursos humanos a través de los subprocesos debidamente levantados y documentados.

### 5.1.3 Objetivos

- Mejorar la calidad de servicios en la realización de los subprocesos de talento humano
- Formar colaboradores con actitudes, aptitudes y responsabilidad para el desempeño de sus cargos.
- Delimitar las actividades propias de acuerdo con el perfil de cada puesto.

### 5.1.4 Valores

- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Innovación y
- Cooperación

Actualmente la empresa está dirigida por dos accionistas y cuenta con 63 personas en el área de operaciones y 7 personas en el área administrativa con un total de 70 empleados.

Todas las empresas buscan sobresalir en el mercado y ganar posición, por tal razón es importante contar con estrategias que mejoren las actividades dentro de la empresa, es así como se fundamenta la propuesta del presente proyecto, que es levantar y diseñar los subprocesos de Talento Humano para fortalecer el desempeño organizacional.

Dentro de la empresa PANAMPRO CÍA. LTDA., se ha evidenciado una problemática que está afectando al desarrollo de las actividades propias de la entidad, como consecuencia de no existir un adecuado reclutamiento y selección de personal ya que si bien es cierto no tienen procesos establecidos, ni documentados pero lo realizan de manera empírica, ocasionando efectos negativos en la gestión de la empresa, e inclusive el

personal no se siente conforme con las funciones asignadas ya que se demuestra que existe una sobrecarga laboral cuyo efecto es la renuncia del empleado por no haber establecido con anterioridad los procesos en los cuales debió haberse enmarcado la contratación de los mismos.

De tal forma que la problemática planteada origina que se lleve a cabo el desarrollo de la propuesta cuya finalidad es levantar y diseñar los subprocesos de talento humano y documentarlos, y de esta manera obtener mejores resultados en la gestión administrativa de PANAMPRO CÍA. LTDA.

Para llevar a cabo el levantamiento de los subprocesos de talento humano se utilizará las siguientes herramientas y conceptos.

#### **5.1.5 Flujo grama de Procesos. -**

Es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. Facilita también la selección de indicadores de proceso, para ello se utiliza las siguientes figuras referenciales. (Contrato Humano, 2018)

#### **5.1.6 Descripción del puesto**

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el cargo. Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

---

Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. (RR.HH, 2006)

### **5.1.7 Reclutamiento**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos usados en el proceso de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad. Es un concepto muy usado tanto en el ámbito militar como en lo laboral, además de otras prácticas donde se requiera suplir cierta cantidad de vacantes. (Reclutamiento, 2018)

### **5.1.8 Selección del personal**

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal que visualiza más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo). (Genesis, 2018)

### **5.1.9 Capacitación**

La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. (concepto definicion, 2016)

## **5.2 Descripción**

Para el levantamiento de los subprocesos de talento humano se realizará diferentes reuniones con las personas que están involucradas y que son responsables de aquellos procesos, para lo cual se ejecutará reuniones de trabajo para levantar información para el modelamiento del As-Is (situación actual) , en las mismas que se detallará las principales actividades que conllevan para el cumplimiento del proceso, considerando que lo hacen de manera empírica, estas reuniones servirán para analizar el proceso en el marco de una

situación actual (As-Is) y de esta manera establecer mejoras en el proceso (To-be). Para lo cual se utilizará diferentes matrices que coadyuvarán a determinar un subproceso adecuado para los requerimientos de PANAMPRO CÍA. LTDA. La metodología a utilizarse será en base al acuerdo N 1580 bajo los lineamientos de la ex Secretaria de la Administración Pública (ex SNAP).

Vale recalcar que se está analizando lineamientos del sector público ya que en las empresas privadas según investigaciones previas se ha detectado que para los empresarios privados a pesar de que se consideran de gran importancia mantener procesos documentados no son la prioridad a donde ven reflejados sus inversiones ya que lo consideran como un gasto más, caso contrario ocurre en el sector público ya que por el presupuesto que ellos manejan les es más fácil invertir en investigación y desarrollo además de profesionales capacitados para lograr un modelo de gestión acorde a lo que se maneja en las grandes empresas y multinacionales. Cabe aclarar que más bien es un tema de cultura organizacional lo que de alguna manera está limitando a las pequeñas y medianas empresas privadas en volverse aún más competitivas a nivel nacional e internacional con un buen manejo administrativo interno que incluya procedimientos debidamente levantados.

Según el Acuerdo N 1580\_NormaTecnicaAdminProcesos indica el artículo 6. Conceptos y definiciones.

### **5.2.1 Administración de procesos. -**

Es un conjunto de actividades sistematizadas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficio o usuario.

### **5.2.2 Características del desempeño de un proceso. -**

Son las ocho características para monitorear, predecir, y administrar el desempeño de un proceso conforme a la metodología Gobierno por Resultados (GPR). Asociados a estas

---

características que definen uno o más indicadores para la gestión de los resultados el desempeño de un proceso.

1. Tiempo de ciclo. Corresponde al tiempo promedio de selección.
2. Exactitud- Precisión. Corresponde a la confiabilidad de los resultados esperados en un proceso.
3. Costo- consumo de recursos. Eficiencia del proceso
4. Orientación al cliente- Nivel de servicio. Consistencia en el cumplimiento o exceso de expectativas del cliente.
5. Competencia – Habilidades. Es el porcentaje de participantes de un proceso que tienen las competencias requeridas para desarrollarlo.
6. Integración de otros procesos. Definición clara de la secuencia e interfaces de los procesos, es decir, salidas y entradas de procesos adyacentes claramente definidas.
7. Cumplimiento de estándares y normas. Grado en el cual se encuentran implementadas la regulación normativa de un proceso.
8. Condiciones de trabajo. Procedimientos que garantizan la seguridad y el confort de las personas que trabajan.

### **5.2.3 Certificación de procesos.**

Actividades que se llevan a cabo para verificar si los procesos cumplen con los requerimientos establecidos en las normas, reglamentos técnicos y otras especificaciones por instituciones calificadas para emitir un certificado de conformidad.

### **5.2.4 Cliente de un proceso. -**

Persona natural o jurídica que utiliza o recibe el producto o servicio del proceso. Los clientes de un proceso pueden ser de los siguientes tipos.

1. Cliente interno. - persona o unidad administrativa que pertenece a la misma institución, tales como. Servidores públicos, direcciones, subsecretarías, etc.-

- 
2. Cliente externo. - se define como cliente externo al receptor del producto generado en un proceso que no pertenece a la misma institución, puede ser ciudadano, empresa, organización o gobierno.

#### **5.2.5 Macroproceso. -**

Modelo de un conjunto de procesos interrelacionados, agrupados en las etapas necesarias para obtener un producto o servicio cumpliendo con los requisitos explícitos e implícitos de sus ciudadanos, beneficiarios o usuarios,

#### **5.2.6 Procesos. -**

Es una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo. Los procesos se interrelacionan en un sistema que permite a la institución agregar valor agregado a sus clientes.

#### **5.2.7 Proceso comatosos. -**

Proceso categorizado como crítico y de desempeño bajo o muy bajo en la escala definida en la guía metodológica GPR.

1. Importancia. Grado en el cual un proceso contribuye para el logro de los objetivos institucionales u operativos
2. Desempeño. Grado en el cual un proceso se encuentra implementado según los estándares que la organización ha definido, y es consistente en sus resultados

Además, vale destacar que el Artículo 7. Establecimiento del compromiso institucional para la administración por procesos indica que.

La administración por procesos será un compromiso encabezado por la máxima autoridad o su delegado. La máxima autoridad o su delegado asumirán el rol de patrocinador institucional para la mejor de los procesos con las siguientes responsabilidades.

- Establecer el compromiso institucional con la administración por procesos y comunicarlos.
- Gestionar los recursos para implementar y mantener una correcta administración por procesos dentro de la institución.
- Promover una cultura de enfoque en la administración por procesos.

#### **5.2.8 Tipos de procesos. -**

Los tipos de procesos son. Procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos.

1. Procesos gobernantes. - son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección de control de la institución.
  2. Procesos sustantivos. - son aquellos que realizan actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución.  
Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.
- Procesos adjetivos. - son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos. (Acuerdo, 2008)



### 5.2.9 Análisis de la situación actual As-Is

#### ACTIVIDADES REALIZADAS



<b>NOMBRE:</b>	DESCRIPCION DEL PUESTO
<b>CARGO:</b>	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
<b>DEPARTAMENTO:</b>	RECURSOS HUMANOS
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>FECHA:</b>	01 DE MARZO 2018

No	ACTIVIDAD	CARGO DE LA PERSONA A QUIEN REPORTA	NOMBRE DEL PROCESO	PROBLEMAS ENCONTRADOS
1	Describir el nombre del cargo	Jefe de Operaciones	descripción del puesto	No existe una descripción de puestos dentro de Panampro Cía. Ltda., todo es de manera empirica
2	Determinar los requisitos			
3	Establecer las funciones			
4	Analizar las competencias			

  
FIRMA DE RESPONSABILIDAD

*Tabla No. 7 Actividades actuales de Descripción de puesto*

### **5.2.9.1 Análisis de las actividades actuales de descripción del puesto**

Dentro de la problemática principal que tiene la empresa PANAMPRO CÍA. LTDA., se ha determinado que no existe una descripción del puesto netamente establecida.

Entre las actividades que actualmente se realizan son: Describir el nombre, determinar requisitos, establecer funciones y realizar competencias; éstas funciones se asignan al Jefe de Operaciones, por lo cual se ha determinado los problemas encontrados que no existe una descripción de puestos dentro de PANAMPRO CÍA. LTDA., se lo realiza de manera empírica de tal manera que no se ejecuta con procesos establecidos.

**Tabla No. 8 Actividades actuales de reclutamiento**

**ACTIVIDADES REALIZADAS**



<b>NOMBRE:</b>	RECLUTAMIENTO
<b>CARGO:</b>	JEFE DE OPERACIONES
<b>DEPARTAMENTO:</b>	OPERACIONES
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>FECHA:</b>	01 DE MARZO 2018

No	ACTIVIDAD	CARGO DE LA PERSONA A QUIEN REPORTA		
1	Definir la necesidad	Jefe de Operaciones	Reclutamiento	No existe proceso establecido de reclutamiento, se lo realiza de manera empírica
2	Receptar hojas de vida			No existe procedimiento para recolectar hojas de vida
3	Comunicar al aspirante para la entrevista			Se desarrolla manera empírica
4	Desarrollar la entrevista			Se desarrolla de manera empírica
5	Generar entrevista final			Se realiza sin ningún procedimiento establecido
6	Presentar a la persona seleccionada a los demás empleados de la empresa			Se desarrolla de manera empírica

FIRMA DE RESPONSABILIDAD

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

---

### 5.2.9.2 Actividades actuales de Reclutamiento

Dentro de la problemática principal que tiene la empresa PANAMPRO CÍA. LTDA., se ha determinado que no existe un proceso de reclutamiento netamente establecida:

Entre las actividades que actualmente se realizan con: Definir las necesidades, receptor hojas de vida, comunicar al aspirante para la entrevista, desarrollar la entrevista, generar entrevista finar y presentar a la persona seleccionada con los demás empleados de la empresa; estas actividades son asignadas al Jefe de Operaciones, por lo cual se ha determinado los problemas encontrados no existe un proceso establecido de reclutamiento se lo realiza de manera empírica, no existe procedimiento para recolectar hojas de vida, las actividades no tienen un procedimiento establecido dentro de la empresa PANAMPRO CÍA. LTDA.,

**Actividades actuales**

**ACTIVIDADES REALIZADAS**



**Tabla No. 9** Actividades actuales de selección de personal

<b>NOMBRE:</b>	SELECCIÓN DEL PERSONAL
<b>CARGO:</b>	JEFE DE OPERACIONES
<b>DEPARTAMENTO:</b>	OPERACIONES
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>FECHA:</b>	01 DE MARO 2018

No	ACTIVIDAD	CARGO DE LA PERSONA A QUIEN REPORTA	NOMBRE DEL PROCESO	PROBLEMAS ENCONTRADOS
1	Firmar el contrato	Jefe de operaciones	Selección del personal	Los horarios establecidos en el contrato no son iguales a lo que actualmente realizan
2	Entregar la dotación del puesto y uniformes			Se lo realiza de manera empírica
3	Registrar la entrada en IESS			Se lo registra a partir de tercer día del ingreso a las instalaciones

FIRMA DE RESPONSABILIDAD

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

### **5.2.9.3 Análisis de las actividades actuales de selección del personal**

Dentro de la problemática principal que tiene la empresa PANAMPRO CÍA. LTDA., se ha determinado que no existe el proceso de selección del personal netamente establecido.

Entre las actividades que actualmente se realizan son: Firmar el contrato, entregar la dotación del puesto y uniformes y registrar la entrada al IESS: estas funciones se asignan al Jefe de Operaciones de Operaciones, por lo cual se ha determinado los problemas encontrados: los horarios establecidos en el contrato no son iguales a lo que se realiza actualmente, la entrega de uniformes se lo realiza de manera empírica y se lo registra en el IESS a partir del tercer día de ingreso a las instalaciones.

### **5.2.9.4 Análisis de las actividades actuales de capacitación**

Dentro de la problemática principal que tiene la empresa PANAMPRO CÍA. LTDA., se ha determinado que no existe un proceso establecido para capacitar al personal no lo hacen ni de manera empírica.

Tabla No. 11 Identificación de procesos RRHH



**Actividades actuales**  
**IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS**

<b>EMPRESA:</b>	PANAMPRO CIA.LTDA.
<b>AREA:</b>	RECURSOS HUMANOS
<b>FECHA:</b>	01 DE MARZO 2018
<b>ELABORADO POR:</b>	IVONNE FONSECA
<b>MACROPROCESO:</b>	GESTION DE TALENTO HUMANO
<b>PROCESOS:</b>	INCORPORACION EMPLEADOS / SELECCIÓN DE PERSONAL

No.	RESPONSABLE	PROCESOS	SUBPROCESOS	PRODUCTOS
1	Jefe de operaciones	Incorporación empleado	Perfil del puesto	Documento de descripción del puesto
2			Reclutamiento	Potencial candidato
3		Selección de personal	Selección del personal	Personal seleccionado
4			Capacitación	Personal capacitado

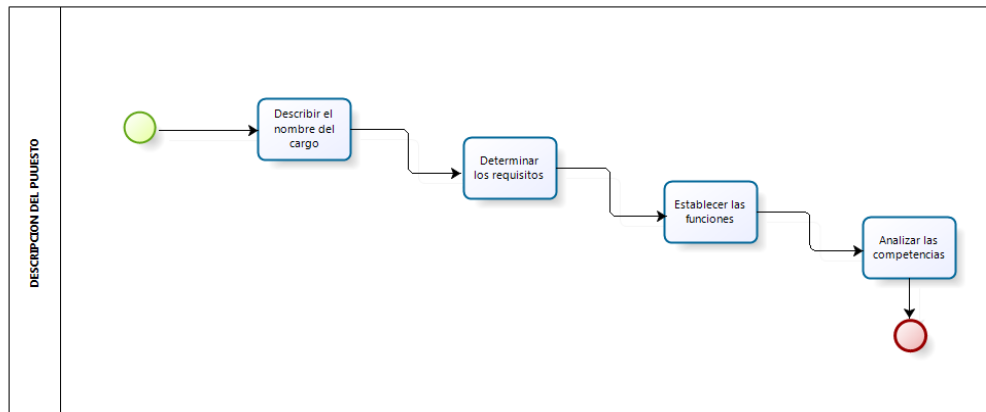
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

El macroproceso corresponde a la Gestión de Talento Humano, el cual está dividido en dos procesos principales en los cuales se centra la gestión del área, estos dos procesos son 1. Incorporación del empleado y 2. Selección del personal; los mismos que manejan los subprocesos de descripción del puesto y reclutamiento en el primero y selección de personal y capacitación en el segundo.

## 5.2.10 Modelamiento de los subprocesos de talento humano situación actual (AS-IS)

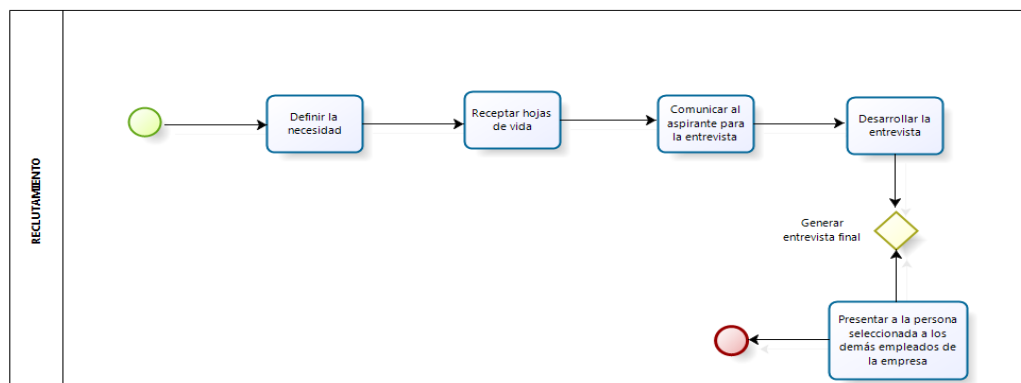
### 5.2.10.1 Flujo grama (AS-IS) de la situación actual del subproceso de (Descripción del puesto)



Powered by  
bizagi  
Modeler

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

### 5.2.10.2 Flujo grama (AS-IS) de la situación actual del subproceso de (Reclutamiento)

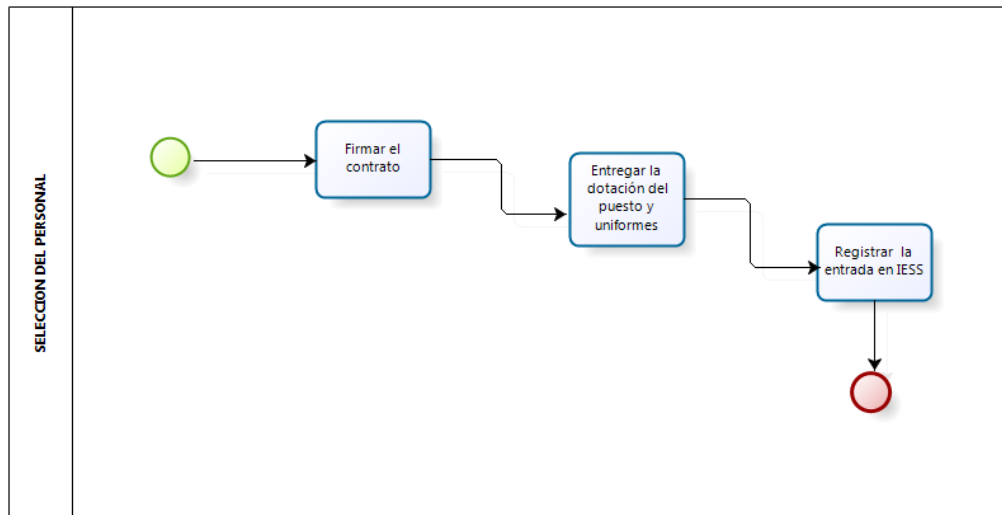


Powered by  
bizagi  
Modeler

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Ivonne Fonseca



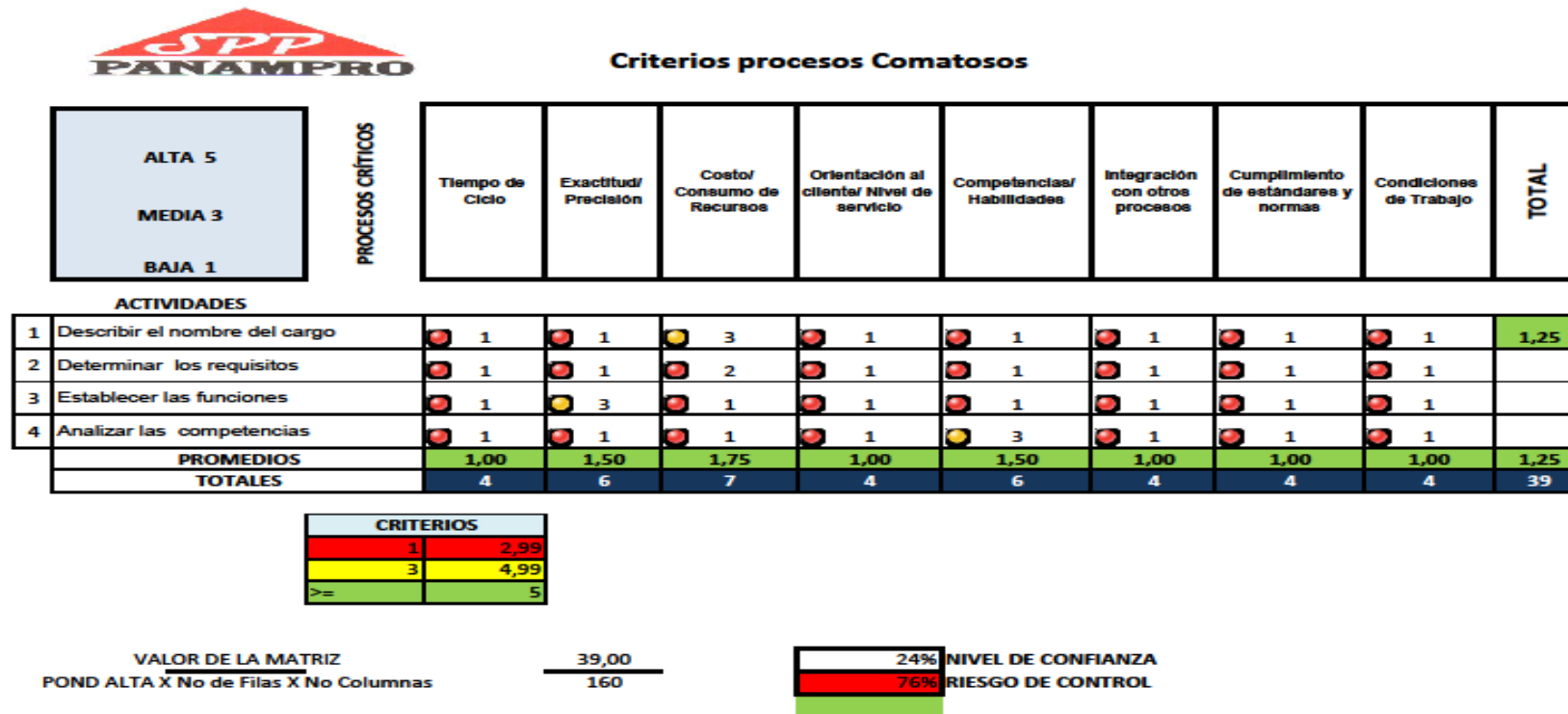
### 5.2.10.3 Flujo grama (AS-IS) de la situación actual del subproceso de (Selección del personal)



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

### 5.2.11 CRITERIOS DE PROCESOS COMATOSOS EN EL SUBPROCESO DE DESCRIPCION DEL PUESTO



Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Ivonne Fonseca

**NIVEL DE CONFIANZA**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RANGO PORCENTUAL</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
Excelente	86 – 100 %	Representa una óptima gestión; por lo general, esta por encima de las expectativas esperadas.	Motivación al personal y control de monitoreo menos intensa para mantener resultados.
Bueno	76 – 85%	Representa una buena gestión, esta cumpliendo las expectativas esperadas.	Motivar al personal a mejorar algunas situaciones, para lograr una gestión óptima.
Medio	66 – 75%	Cumple con dificultad las expectativas.	Mantener un monitoreo mas constante, identificar las áreas de deficiencia e implementar planes de acción para el mejoramiento.
Regular	56 – 65 %	El cumplimiento esta por debajo de las expectativas esperadas, sus deficiencias son bastante notorias.	Mayor permanencia para apoyar la gestión e implementación de auditorías mas continuas con resultados de compromiso de mejoramiento.
Malo	41 – 55 %	No se cumple con las expectativas; son situaciones no deseadas, no hay cumplimiento de normas, políticas y procedimientos.	La gestión debe estar cuestionada y con plazos cortos de mejora, asistencia permanente de apoyo y supervisión estrecha.
Deficiente	Menos del 41%	Ausencia total de cumplimiento de expectativas (negativo)	Cambio total en la gestión en forma inmediata

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

---

### 5.2.11.1 Análisis de criterios de procesos comatosos de descripción del puesto

Luego de realizar el levantamiento del subproceso en la situación actual se procede a calificar con la siguiente escala: 1 baja, 3 media y 5 alta; de acuerdo con la comparación realizada con la característica del desempeño de un proceso, se procede a otorgar un peso en la matriz.

De lo cual el valor óptimo de la matriz es de 160 puntos, que resulta de la multiplicación del número de actividades por el número de criterios de desempeño del proceso y la calificación más alta de 5 en el caso de que la actividad se esté desarrollando de manera eficiente y no tenga inconvenientes en su aplicación,; luego de calificar cada actividad en el proceso como tal, se obtiene un resultado de 39 sobre 160, lo cual indica que las actividades ahí descritas en el proceso se está desarrollando de manera efectiva tan solo en un 24% (nivel de confianza), llevándolo a un análisis bajo la metodología de control Interno COSO 1 y 2, se puede determinar que si el nivel de confianza es del 24% el riesgo de control es del 76% lo que implica que el proceso se lo está desarrollando de manera deficiente ya que según la tabla de interpretación indica la ausencia total del cumplimiento de expectativas (negativo) por lo tanto se recomienda cambio total en la gestión de forma inmediata y establecer mejoras en el proceso.

## 5.2.12 CRITERIOS DE PROCESOS COMATOSOS EN EL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO



### Criterios procesos Comatosos

ACTIVIDADES	PROCESOS CRÍTICOS								TOTAL
	Tiempo de Ciclo	Exactitud/ Precisión	Costo/ Consumo de Recursos	Orientación al cliente/ Nivel de servicio	Competencias/ Habilidades	Integración con otros procesos	Cumplimiento de estándares y normas	Condiciones de Trabajo	
1 Definir la necesidad	3	1	3	1	1	1	1	1	1,50
2 Receptar hojas de vida	1	1	1	1	1	1	1	1	
3 Comunicar al aspirante para la entrevista	1	1	1	1	3	1	1	1	
4 Desarrollar la entrevista	1	1	1	2	1	1	1	1	
5 Generar entrevista final	1	1	1	1	1	1	1	1	
6 Presentar a la persona seleccionada a los demás empleados de la empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>PROMEDIOS</b>	<b>1,33</b>	<b>1,00</b>	<b>1,33</b>	<b>1,17</b>	<b>1,33</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,50</b>
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>55</b>

CRITERIOS	
1	2,99
3	4,99
>=	5

VALOR DE LA MATRIZ  
POND ALTA X No de Filas X No Columnas

$\frac{55,00}{240}$

23% NIVEL DE CONFIANZA  
77% RIESGO DE CONTROL

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ivonne Fonseca

**NIVEL DE CONFIANZA**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RANGO PORCENTUAL</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
Excelente	86 – 100 %	Representa una óptima gestión; por lo general, esta por encima de las expectativas esperadas.	Motivación al personal y control de monitoreo menos intensa para mantener resultados.
Bueno	76 – 85%	Representa una buena gestión, esta cumpliendo las expectativas esperadas.	Motivar al personal a mejorar algunas situaciones, para lograr una gestión óptima.
Medio	66 – 75%	Cumple con dificultad las expectativas.	Mantener un monitoreo mas constante, identificar las áreas de deficiencia e implementar planes de acción para el mejoramiento.
Regular	56 – 65 %	El cumplimiento esta por debajo de las expectativas esperadas, sus deficiencias son bastante notorias.	Mayor permanencia para apoyar la gestión e implementación de auditorías mas continuas con resultados de compromiso de mejoramiento.
Malo	41 – 55 %	No se cumple con las expectativas; son situaciones no deseadas, no hay cumplimiento de normas, políticas y procedimientos.	La gestión debe estar cuestionada y con plazos cortos de mejora, asistencia permanente de apoyo y supervisión estrecha.
Deficiente	Menos del 41%	Ausencia total de cumplimiento de expectativas (negativo)	Cambio total en la gestión en forma inmediata

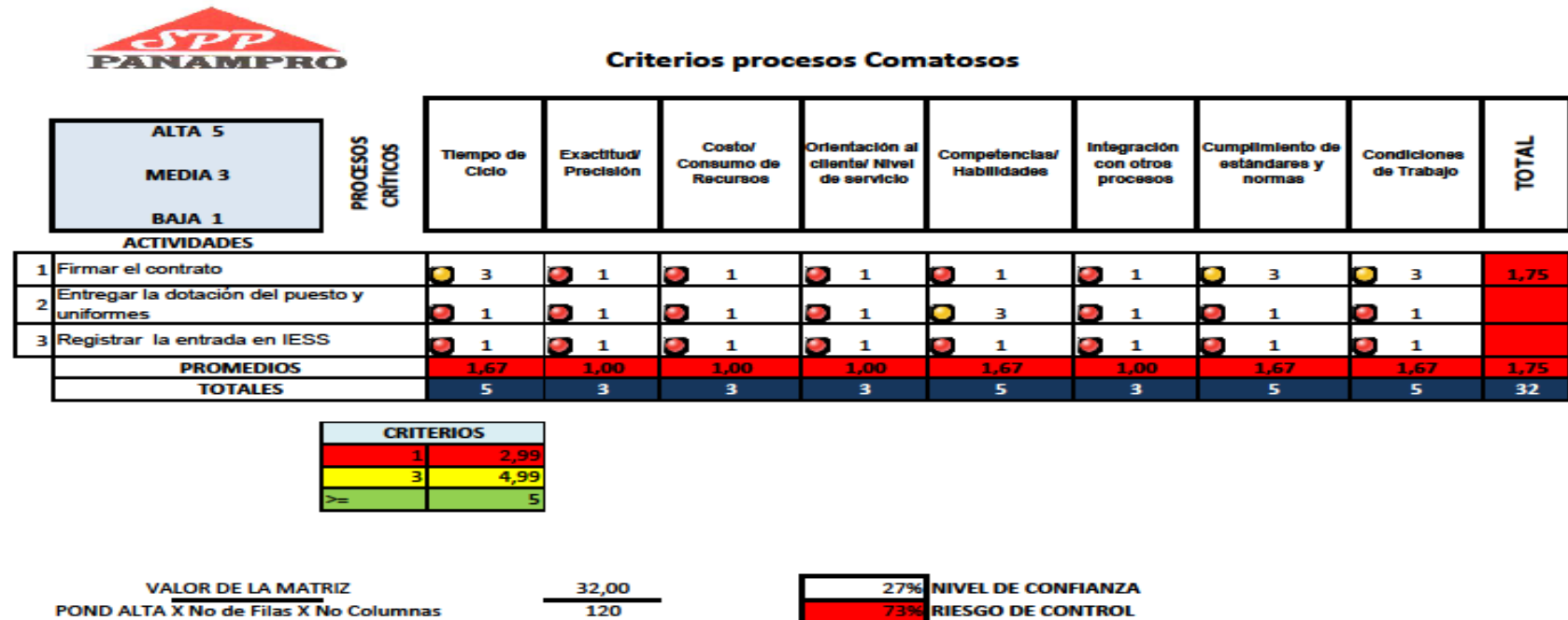
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

### **5.2.12.1 Análisis de criterios de procesos comatosos en el subproceso de reclutamiento**

Luego de realizar el levantamiento del subproceso en la situación actual se procede a calificar con la siguiente escala: 1 baja, 3 media y 5 alta; de acuerdo con la comparación realizada con la característica del desempeño de un proceso, se procede a otorgar un peso en la matriz.

De lo cual el valor óptimo de la matriz es de 240 puntos, que resulta de la multiplicación del número de actividades por el número de criterios de desempeño del proceso y la calificación más alta de 5 en el caso de que la actividad se esté desarrollando de manera eficiente y no tenga inconvenientes en su aplicación,; luego de calificar cada actividad en el proceso como tal, se obtiene un resultado de 55 sobre 240, lo cual indica que las actividades ahí descritas en el proceso se está desarrollando de manera efectiva tan solo en un 23% (nivel de confianza), llevándolo a un análisis bajo la metodología de control Interno COSO 1 y 2, se puede determinar que si el nivel de confianza es del 23% el riesgo de control es del 77% lo que implica que el proceso se lo está desarrollando de manera deficiente ya que según la tabla de interpretación indica la ausencia total del cumplimiento de expectativas (negativo) por lo tanto se recomienda cambio total en la gestión de forma inmediata y establecer mejoras en el proceso.

### 5.2.13 CRITERIOS DE PROCESOS COMATOSOS EN EL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL



Elaborado por: Ivonne Fonseca  
Fuente: Investigación de campo



**NIVEL DE CONFIANZA**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RANGO PORCENTUAL</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
Excelente	86 – 100 %	Representa una óptima gestión; por lo general, esta por encima de las expectativas esperadas.	Motivación al personal y control de monitoreo menos intensa para mantener resultados.
Bueno	76 – 85%	Representa una buena gestión, esta cumpliendo las expectativas esperadas.	Motivar al personal a mejorar algunas situaciones, para lograr una gestión óptima.
Medio	66 – 75%	Cumple con dificultad las expectativas.	Mantener un monitoreo mas constante, identificar las áreas de deficiencia e implementar planes de acción para el mejoramiento.
Regular	56 – 65 %	El cumplimiento esta por debajo de las expectativas esperadas, sus deficiencias son bastante notorias.	Mayor permanencia para apoyar la gestión e implementación de auditorías mas continuas con resultados de compromiso de mejoramiento.
Malo	41 – 55 %	No se cumple con las expectativas; son situaciones no deseadas, no hay cumplimiento de normas, políticas y procedimientos.	La gestión debe estar cuestionada y con plazos cortos de mejora, asistencia permanente de apoyo y supervisión estrecha.
Deficiente	Menos del 41%	Ausencia total de cumplimiento de expectativas (negativo)	Cambio total en la gestión en forma inmediata

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca  
**Fuente:** Investigación de campo

### **5.2.13.1 Análisis de criterios comatosos del subproceso de selección de personal**

Luego de realizar el levantamiento del subproceso en la situación actual se procede a calificar con la siguiente escala: 1 baja, 3 media y 5 alta; de acuerdo con la comparación realizada con la característica del desempeño de un proceso, se procede a otorgar un peso en la matriz.

De lo cual el valor óptimo de la matriz es de 120 puntos, que resulta de la multiplicación del número de actividades por el número de criterios de desempeño del proceso y la calificación más alta de 5 en el caso de que la actividad se esté desarrollando de manera eficiente y no tenga inconvenientes en su aplicación.; luego de calificar cada actividad en el proceso como tal, se obtiene un resultado de 32 sobre 120, lo cual indica que las actividades ahí descritas en el proceso se está desarrollando de manera efectiva tan solo en un 27% (nivel de confianza), llevándolo a un análisis bajo la metodología de control Interno COSO 1 y 2, se puede determinar que si el nivel de confianza es del 27% el riesgo de control es del 73% lo que implica que el proceso se lo está desarrollando de manera deficiente ya que según la tabla de interpretación indica la ausencia total del cumplimiento de expectativas (negativo) por lo tanto se recomienda cambio total en la gestión de forma inmediata y establecer mejoras en el proceso.

### 5.3. Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

Las personas involucradas en los subprocesos de talento humano se detallan en la siguiente tabla.

*Tabla No. 10 Involucrados responsables del proceso actual*

N	CARGO	DESCRIPCION DEL PUESTO	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN DE PERSONAL	CAPACITACION	OTROS	CUALES
1	Jefe de Recursos Humanos	x		x			Nómina, liquidaciones
2	Jefe de operaciones		x	x	x		Supervisor

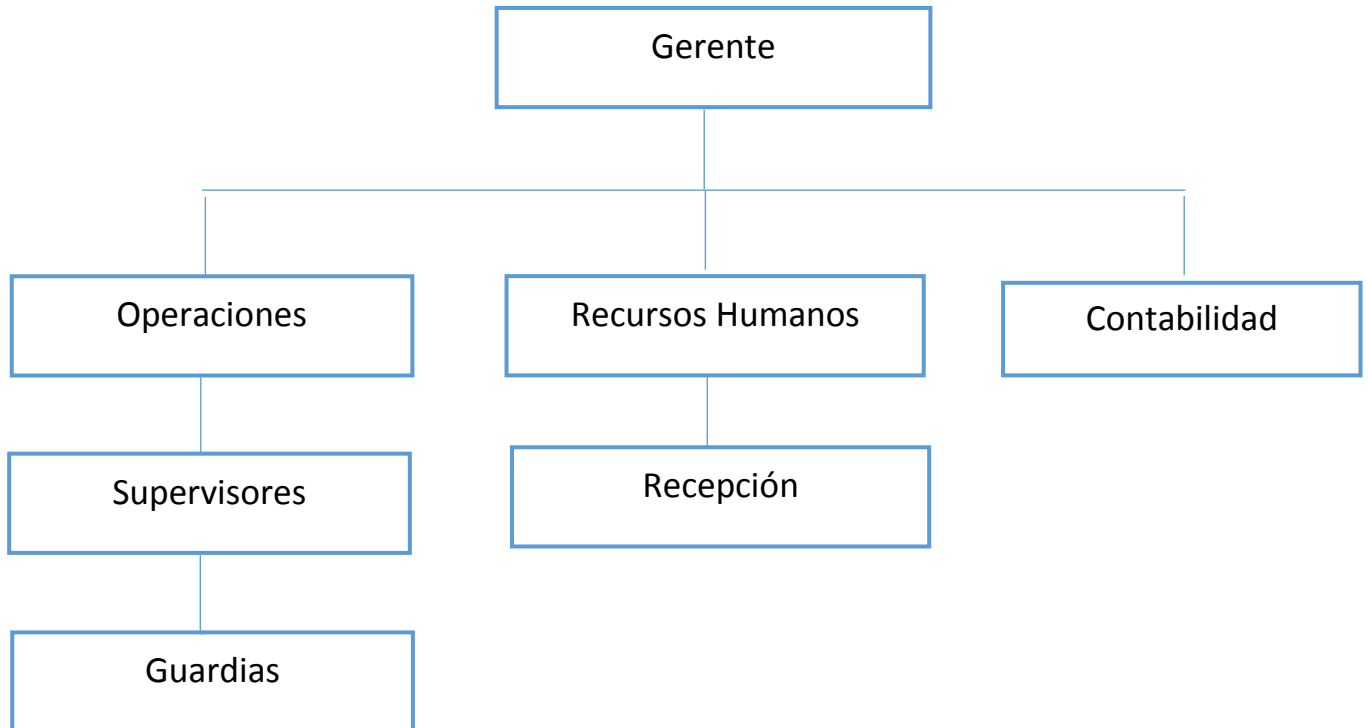
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

Las personas involucradas en este proceso son las siguientes:

- El Jefe de Recursos Humanos ya que tiene entre sus actividades principales la elaboración de la nómina de los empleados, liquidaciones, registro de entrada en el ministerio de trabajo en IESS y el registro de todo el personal.
- El jefe de operaciones tiene que las siguientes actividades: descripción de puestos, reclutamiento, selección de personal y capacitación
- El supervisor es la persona que aplica los procesos operativos de talento humano en la empresa.


### 5.3.1 Organigrama









### 5.3.2 Personas que se reunió para levantar procesos mejorados

CARGO	FUNCIONES
Gerente	Representante Legal Aprueba el POE Nombra y renueva el personal Contratos complementarios Aprobación de planes y programas de la empresa
Recursos Humanos	Administra los procesos Leva nomina Registro y control de Recurso Humano Elaboración de contratos y finiquitos
Contabilidad	Lleva balances Pago proveedores Pago de proveedores
Operaciones	Realiza supervisión Controla a los guardias Relación con los clientes
Recepción	Atención al cliente Vende servicios Realiza cobros

### 5.3.3 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL SUBPROCESO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

	<b>PANAMPRO CIA.LTDA.</b>
	<b>DOCUMENTO DE MEJORAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO</b>

**MACROPROCESO:** Gestión de Talento Humano  
**PROCESO:** Descripción del Puesto

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OPORTUNIDAD DE MEJORA	MEJORA	PLAZO				
					CORTO	MEDIANO	LARGO		
1	Denominar el nombre del puesto requerido	Recursos Humanos	Procesos establecidos	Proceso levantado y documentado					
2	Describir el área de trabajo								
3	Describir el objeto del puesto								
4	Detallar la instrucción y experiencia laboral								
5	Verificar los conocimientos mediante porcentaje								
6	Asignar funciones								
7	Conocer habilidades y competencias								
8	Analizar el ambiente laboral								
9	Determinar el riesgo laboral								
10	Responsabilizar la seguridad de la empresa								
11	Determinar exámenes ocupacionales de acuerdo al perfil								
12	Aprobación de perfil por Gerencia								

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

**Fuente:** Investigación de campo


### **5.3.3.1 Análisis de las oportunidades de mejora del subproceso de descripción de puestos**

Mediante la utilización de la matriz se detalla cada una de las actividades mejoradas para beneficio de la empresa PANAMPRO CÍA. LTDA., en donde consta actividad, responsable, oportunidad de mejora, mejora y plazo.


Entre las actividades mejoradas a implementar son: denominar el nombre del puesto requerido, describir el área de trabajo, describir el objetivo del puesto, detallar la instrucción y experiencia laboral, verificar los conocimientos mediante porcentaje, asignar funciones, conocer habilidades y competencias, analizar el ambiente laboral, determinar el riesgo laboral, responsabilizar la seguridad de la empresa, determinar exámenes ocupacionales de acuerdo al perfil y aprobación de perfil por Gerencia, estas funciones se responsabiliza el departamento de Recursos Humanos.

Como oportunidad de mejora obtener todos los procesos establecidos, levantados obteniendo la descripción del puesto detallada para cada área de la empresa, mejorando las actividades y así contar con personal idóneo.















### 5.3.3.2 Documentos propuestos

	DESCRIPCION DEL CARGO		CODIGO:	
			VERSION:	
			FECHA:	
<b>A. DESCRIPCION DEL CARGO</b>				
<b>DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO</b>				
NOMBRE DEL PUESTO:		AREA:		
REPORTA DIRECTAMENTE A:		SUPERVISA A:		
COORDONA CON:		NORNADA NORMAL: NORMAL: OTRO:		
<b>GENERALIDADES</b>				
OBJETIVO DEL CARGO:				
<b>B. ANALISIS DE CARGO</b>				
<b>PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO</b>				
<b>INSTRUCCIÓN-EXPERIENCIA</b>				
instrucción formal:				
<b>C. CONOCIMIENTOS</b>				
CONOCIMIENTOS		NIVEL	QUERIMIENTO DE SELECCIÓN	CAPACITACION
		%		
OFFICE-EXCEL		90		
MARKETING		90		
ELABORACION DE PRESUPUESTOS Y PROGRAMAS		90		
NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE		90		
MECANICA		90		
PROCESOS DE IMPORTACION Y EXPORTACION		90		
<b>D. DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>				
<b>HABILIDADES</b>			<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>E. AMBIENTE LABORAL:</b>				
<b>F. RIEGO LABORAL</b>				
<b>G. RESPONSABILIDAD</b>				
Por equipos:		SI	NO	
por dinero:		SI	NO	
por información confidencial:		SI	NO	
<b>EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>				
	TIPO	REQUERIDO	NO	
a.	Examen medico			
b.	Visiometria			
c.	Audiometria			
d.	RX columna			
Realizado por:		revisado	aprobado	

### 5.3.4 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO

	<b>PANAMPRO CIA.LTDA.</b>
	DOCUMENTO DE MEJORAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

**MACROPROCESO:** Gestión de Talento Humano  
**PROCESO:** Reclutamiento

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OPORTUNIDAD DE MEJORA	MEJORA	PLAZO			
					CORTO	MEDIANO	LARGO	
1	Requerir el puesto	Recursos Humanos	Procesos establecidos	Proceso levantado y documentado				
2	Difundir la vacante							
3	Buscar a los aspirantes por medios electrónicos							
4	Receptar hojas de vida							
5	Preseleccionar y revisión de carpetas personales							
6	Comunicar para la entrevista a los aspirantes							
7	Verificar información y antecedentes							
8	Entrevistar y presentación de la oferta laboral							
9	Desarrollar la aplicación y evaluación psicotécnica							
10	Realizar pruebas psicológicas							
11	Receptar de documentos							
12	Realizar la entrevista con el área de Recursos Humanos							
13	Preseleccionar una tema							
14	Desarrollar entrevista formal con el jefe inmediato							

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca  
**Fuente:** Investigación de campo



#### **5.3.4.1 Análisis de las oportunidades de mejora del subproceso de reclutamiento**

Mediante la utilización de la matriz se detalla cada una de las actividades mejoradas para beneficio de la empresa PANAMPRO CÍA. LTDA., en donde consta actividad, responsable, oportunidad de mejora, mejora y plazo


Entre las actividades mejoradas a utilizar son: requerir el puesto, difundir la vacante, buscar a los aspirantes por medios electrónicos, receptor hojas de vida, preseleccionar y revisión de carpetas personales, comunicar para la entrevista a los aspirantes, verificar información y antecedentes, entrevistar y presentación de la oferta laboral, desarrollar la aplicación y evaluación psicotécnica, realizar pruebas psicológicas, receptor los documentos, realizar la entrevista con el área de Recursos Humanos, preseleccionar una terna y desarrollar entrevista formal con el jefe inmediato, estas funciones se responsabiliza el departamento de Recursos Humanos.

Como oportunidad de mejora obtener procesos claros para un reclutamiento adecuado sin falencias, desarrollando el proceso como está establecido.

### 5.3.4.2 Documentos propuesto











<b>FORMULARIO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL</b>					
<b>1. DATOS PERSONALES:</b>					
C.I.		Nombres:			
Apellidos Paternos:					
Apellidos Maternos:					
Fecha de Nacimiento:		Edad:		Sexo:	
Lugar de Nacimiento:			Dirección:		
Teléfono\celular:		Email:			
Teléfono de referencia:			Aspiración salarial:		
Croquis:					
<b>2. FORMACION ACADEMICA:</b> indique en grado o título, Licenciatura, Maestría, Diplomado, Técnico Superior, Técnico medio					
<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	<b>Institución</b>	<b>Grado o título</b>	<b>Profesión</b>	<b>Título si\no</b>
Fecha: _____					
Firma: _____					

### 5.3.5 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

	<b>PANAMPRO CIA.LTDA.</b>
	<b>DOCUMENTO DE MEJORAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO</b>

**MACROPROCESO:** Gestión de Talento Humano

**PROCESO:** Selección del Personal

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OPORTUNIDAD DE MEJORA	MEJORA	PLAZO		
					CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Citar a los concursantes	Recursos Humanos	Procesos establecidos	Proceso levantado y documentado			
	Aplicar prueba psicológica y asignar puntos						
	Obtener resultados						
4	Realizar entrevista en el área de Recursos Humanos						
5	Verificar información y referencias						
6	Seleccionar al candidato ganador						
7	Realizar un formame el área de Recursos Humanos para Gerencia						
8	Convocar una reunión el Gerente General y en candidato ganador						
9	Presentar al ganador con los demás empleados						
10	Registrar en ingreso al IESS Y Ministerio de Trabajo						

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

**Fuente:** Investigación de campo

### 5.3.5.1 Análisis de las oportunidades de mejora del subproceso de selección de personal

Mediante la utilización de la matriz se detalla cada una de las actividades mejoradas para el beneficio de la empresa., en donde consta actividad, responsable, oportunidad de mejora, mejora y plazo.


Entre las actividades mejoradas a utilizar son: citar a los concursantes, aplicar prueba psicológica y asignar puntos, obtener resultados, realizar entrevista en el área de Recursos Humanos, verificar información y antecedentes, seleccionar al candidato ganador, realizar un informe el área de Recursos Humanos para Gerencia indicando en candidato seleccionado, convocar a una reunión con el Gerente General y el candidato, presentar al ganador con los demás empleados, elaborar el contrato a prueba y registrar la entrega en el IESS Y Ministerio de Trabajo, estas funciones se responsabiliza en departamento de Recursos Humanos.

Como oportunidad de mejora obtener procesos establecidos desarrollando de manera clara y precisa.

### 5.3.5.2 Documentos Propuestos











FORMULARIO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL							
Nombre de cargo:							
Jefe inmediato:							
actividades:							
Nombres candidato	Instrucción		Experiencia		Pruebas técnicas Psicológicas	Entrevista	Total
	Formal	Adicional	Directa	General			
	30	10	20	15		25	100

### 5.3.6 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN

	<b>PANAMPRO CIA.LTDA.</b>
	<b>DOCUMENTO DE MEJORAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO</b>

**MACROPROCESO:** Gestión de Talento Humano

**PROCESO:** Capacitación

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OPORTUNIDAD DE MEJORA	MEJORA	PLAZO		
					CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Definir el tipo de capacitación	Recursos Humanos	Procesos establecidos	Proceso levantado y documentado			
	Realizar las modalidades de la capacitación						
	Determinar las acciones a realizar						
4	Realizar plan de capacitación						
5	Elegir capacitador						
6	Realizar cotizaciones						
7	Efectuar talleres						
8	Preparar programas de capacitación						
9	Administrar la logística de capacitación						
10	Evaluar y dar seguimiento al programa de capacitación.						

**Elaborado por:** Ivonne Fonseca

**Fuente:** Investigación de campo

### 5.3.6.1 Análisis de las oportunidades de mejora del subproceso de capacitación

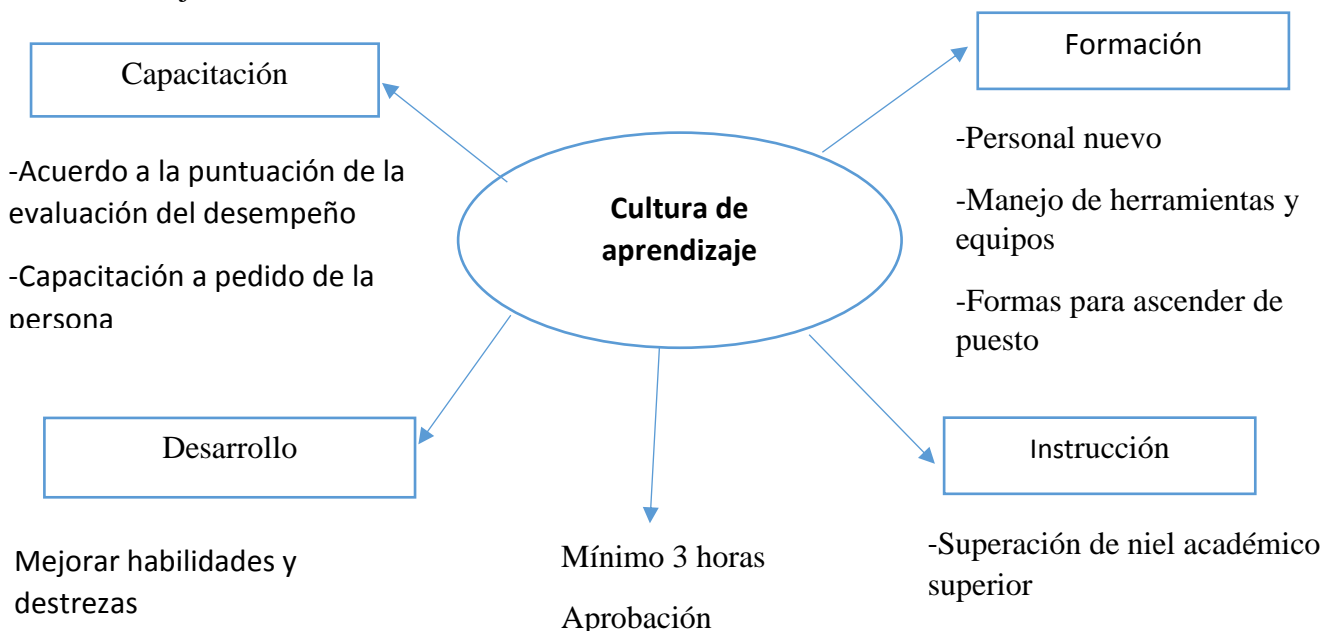
Mediante la utilización de la matriz se detalla cada una de las actividades mejoradas para beneficio de PANAMPRO CÍA. LTDA., en donde consta actividad, responsable, oportunidad de mejora, mejora y plazo.

Entre las actividades mejoradas son: definir el tipo de capacitación, realizar las modalidades de la capacitación, determinar las acciones a realizar, realizar plan de capacitación, elegir capacitador, realizar cotizaciones, efectuar talleres, preparar programas de capacitación, administrar la logística de capacitación y evaluar y dar seguimiento al programa, estas actividades se responsabiliza el departamento de Recursos Humanos.

Como oportunidad de mejora obtener procesos establecidos, levantados y documentados a corto, mediano y largo plazo.


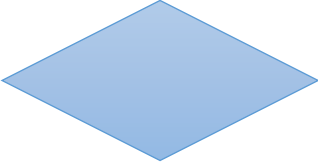



### 5.3.6.2 Documentos propuestos

- ✓ Capacitación
- ✓ Planeación
- ✓ Planificación
- ✓ Programación
- ✓ Ejecución

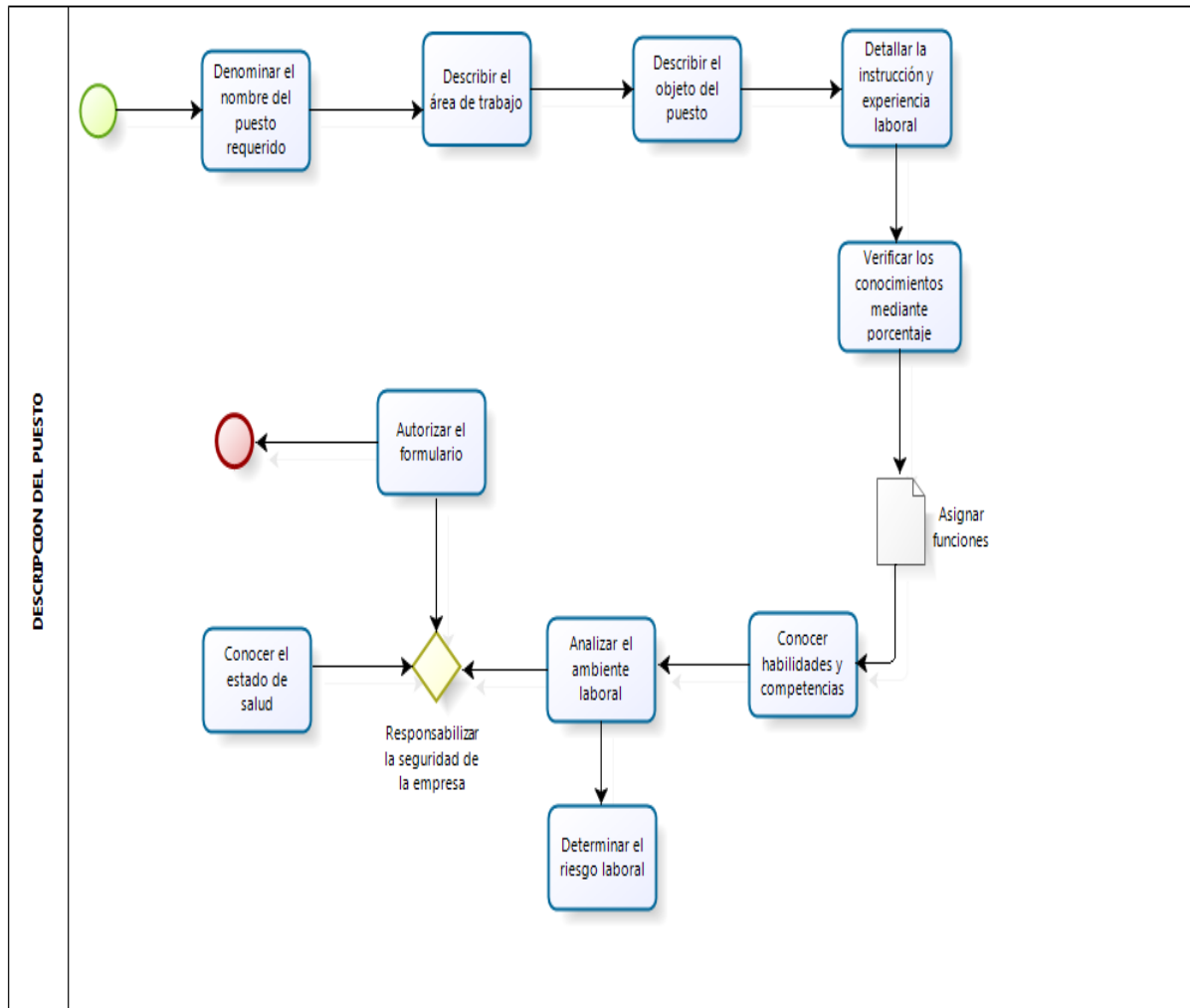


### 5.3.7 MODELAMIENTO DE LOS SUBPROCESOS MEJORADOS (TO-BE)

#### Flujograma de procesos

FIGURA	ACTIVIDAD
	Acción
	Decisión
	Documentos
	Documento
	Inicio - Fin

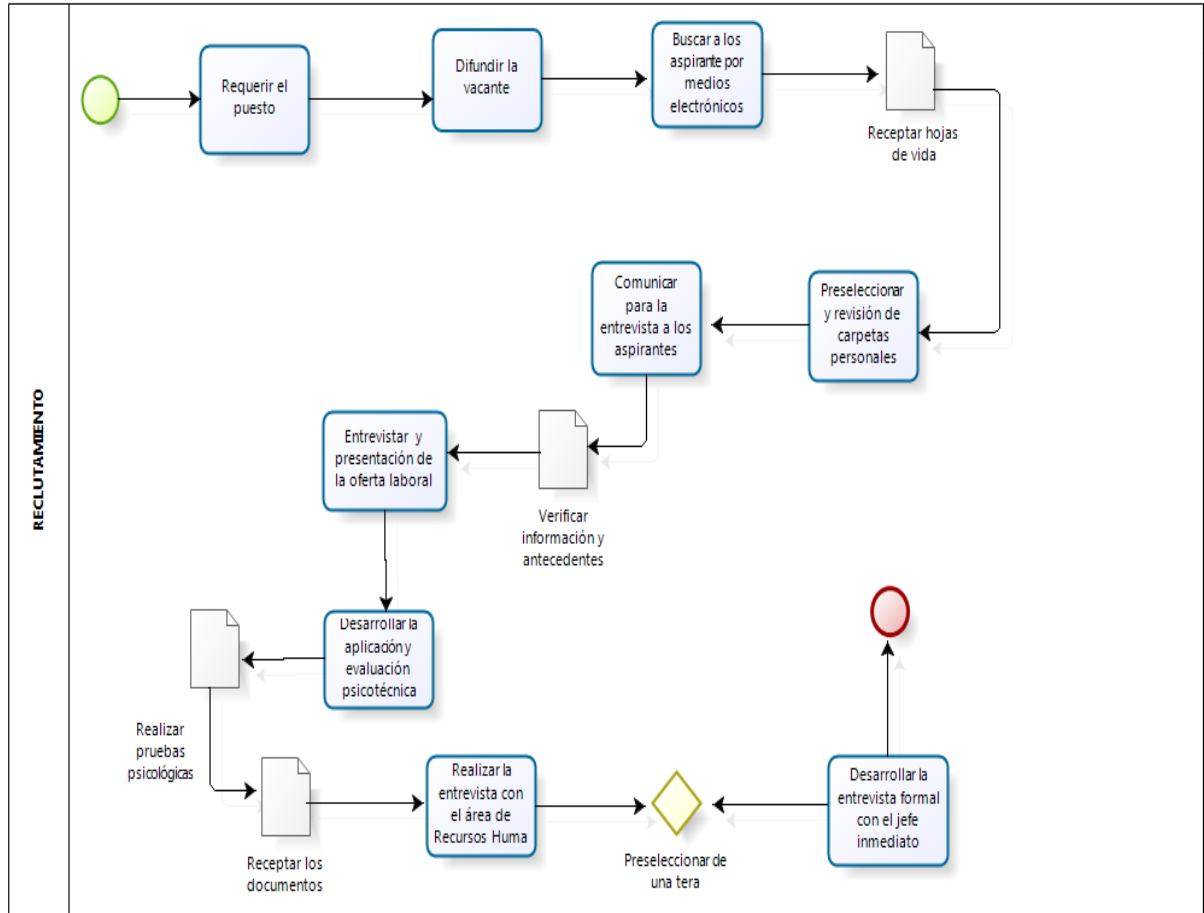
### 5.3.7.1 FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA TO-BE DEL SUBPROCESO DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



**Elaborado por:** Ivonne Fonseca  
**Fuente:** Investigación de campo

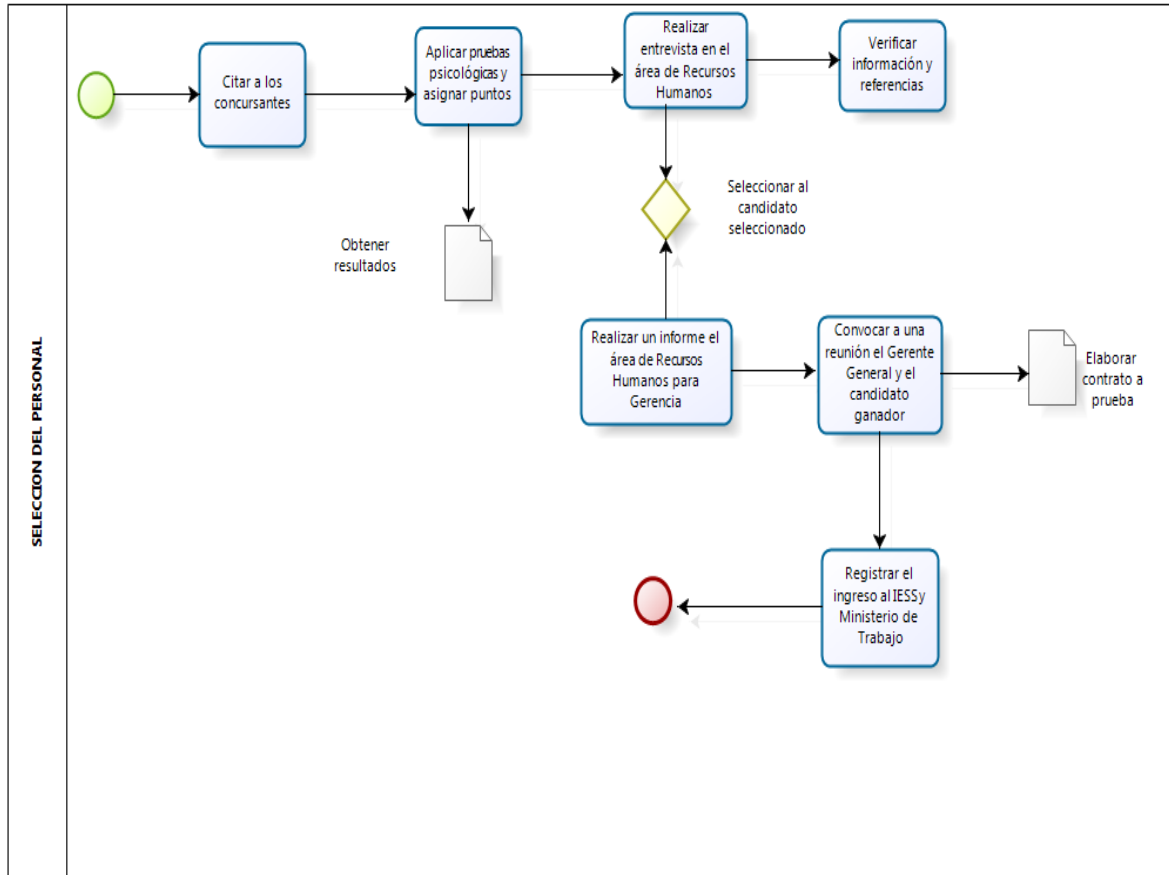


### 5.3.7.2 FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA TO-BE DEL SUBPROCESO RECLUTAMIENTO



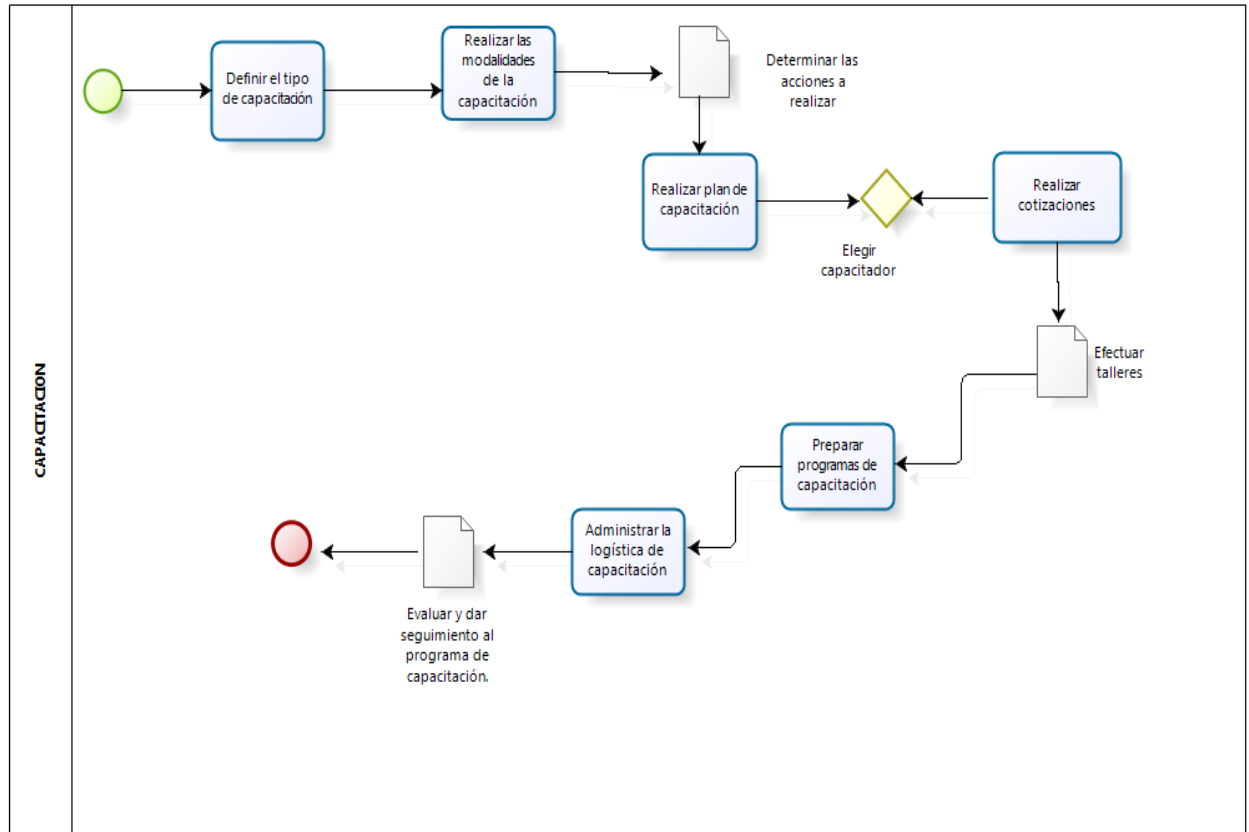
**Elaborado por:** Ivonne Fonseca  
**Fuente:** Investigación de campo

### 5.3.7.3. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA TO-BE DEL SUBPROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL



**Elaborado por:** Ivonne Fonseca  
**Fuente:** Investigación de campo

### 5.3.7.4. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA TO-BE DEL SUBPROCESO CAPACITACIÓN



**Elaborado por:** Ivonne Fonseca  
**Fuente:** Investigación de campo

### 5.3.8 MANUAL DE SUBPROCESO DE DESCRIPCION DEL PUESTO

	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	Página 1 de 5
		<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>

### CONTENIDO


1.ANTECEDENTES:.....	72
2.OBJETIVO:.....	72
3.DESCRIPCION DEL PUESTO .....	72
3.1ACTIVIDADES A REALIZAR.....	72
4. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO: DESCRIPCION DEL PUESTO .....;Error! Marcador no definido.	
4.1 POLITICA DEL PROCESO: .....	74
4.1.1FORMATO DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO.....	75

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

	<p><b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b></p>	<p>Página 2 de 5</p>
		<p><b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b></p>

## 1. ANTECEDENTES:

El manual del subproceso de descripción del puesto debe documentar la información ordenada y especificada sobre ubicación, descripción de funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto con el objetivo de que la persona resulte ser idónea al cargo.

## 2. OBJETIVO:

Establecer una descripción clara y concisa especificando el alcance y responsabilidades de cada puesto de trabajo de manera ordenada y estructurada.

### MARCO LEGAL:

Norma técnica de procesos, reglamento interno.

## 3. DESCRIPCION DEL PUESTO

### 3.1 ACTIVIDADES A REALIZAR

- Denominar el nombre del puesto requerido
- Describir el área de trabajo
- Describir el objeto del puesto
- Detallar la instrucción y experiencia laboral
- Verificar los conocimientos mediante porcentaje
- Asignar funciones
- Conocer habilidades y competencias
- Analizar el ambiente laboral
- Determinar el riesgo laboral
- Responsabilizar la seguridad de la empresa
- Conocer el estado de salud
- Autorizar el formulario

Elaborado por:

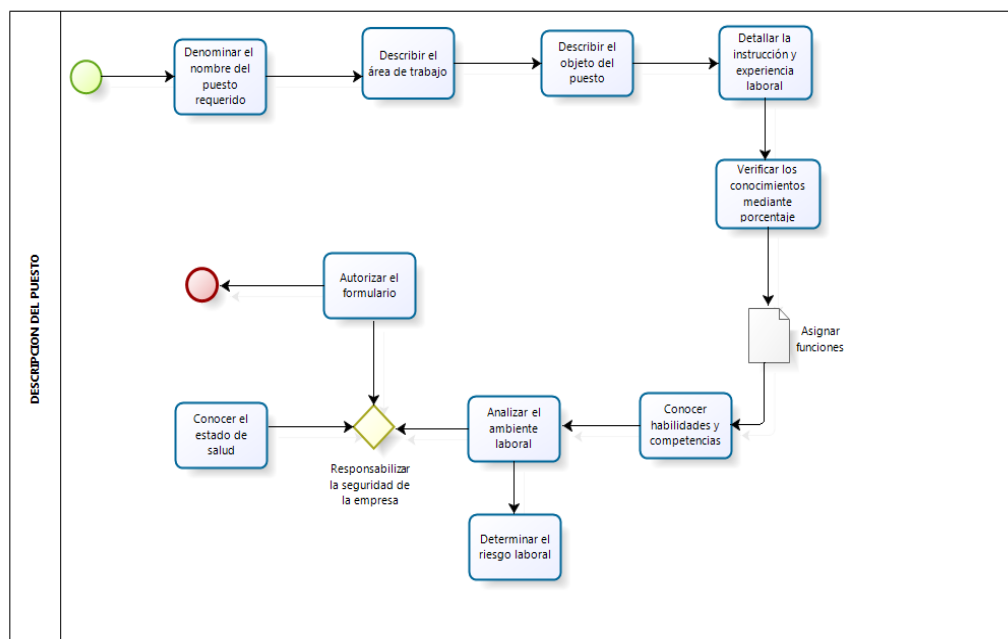
Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	Página 3 de 5
	<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	

#### 4.1 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO: DESCRIPCION DEL PUESTO




Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

	<p><b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b></p>	<p>Página 4 de 5</p>
		<p><b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b></p>


#### 4.1 POLITICA DEL PROCESO:

- El Jefe Inmediato es el responsable de solicitar la descripción del puesto solicitado vía correo electrónico estableciendo fecha de notificación.
- Toda modificación de cargo, normas, procedimientos o formulario que se formalicé deber ser aprobada por el Jefe Inmediato.
- No se consideran válidas las correcciones sobre cualquier de los contenidos en el presente manual.
- Cuando se valoren conocimientos, habilidades y destrezas de un candidato, la evaluación se hará mediante el procedimiento basado en los requisitos del contenido en el Manual de Descripción del puesto.
- La selección de personal se apoyará en el cumplimiento por parte de los aspirantes de los requisitos mínimos de educación, experiencia, conocimiento, habilidades y destrezas estipulados en el manual.
- Las alternativas y criterios de educación y experiencia contenidos en la descripción del puesto se usarán según el caso para ingreso.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>		

	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	Página 5 de 5
	<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	

#### 4.1.1 FORMATO DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO

		<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>		<b>CODIGO:</b> <b>VERSION:</b> <b>FECHA:</b>
<b>A. DESCRIPCION DEL CARGO</b>				
<b>DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO</b>				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		<b>AREA:</b>		
<b>REPORTA DIRECTAMENTE A:</b>		<b>SUPERVISA A:</b>		
<b>COORDONA CON:</b>		<b>NORNADA NORMAL: NORMAL: OTRO:</b>		
<b>GENERALIDADES</b>				
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>				
<b>B. ANALISIS DE CARGO</b>				
<b>PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO</b>				
<b>INSTRUCCIÓN-EXPERIENCIA</b>				
Instrucción formal:				
<b>C. CONOCIMIENTOS</b>				
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>NIVEL</b> %	<b>QUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>CAPACITACION</b>	
OFFICE-EXCEL	90			
MARKETING	90			
ELABORACION DE PRESUPUESTOS Y PROGRAMAS	90			
NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE	90			
MECANICA	90			
PROCESOS DE IMPORTACION Y EXPORTACION	90			
<b>D. DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>				
<b>HABILIDADES</b>			<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>E. AMBIENTE LABORAL:</b>				
<b>F. RIEGO LABORAL</b>				
<b>G. RESPONSABILIDAD</b>				
Por equipos:		SI	NO	
por dinero:		SI	NO	
por informacion confidencial:		SI	NO	
<b>EXAMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>				
	<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>NO</b>	
a.	Examen medico			
b.	Visiometria			
c.	Audiometria			
d.	RX columna			
Realizado por: _____ revisado _____ aprobado _____				

**Elaborado por:**


**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



### 5.3.9 MANUAL DE SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO

	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	Página 1 de 6
	<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO</b>	

#### **CONTENIDO**

1. ANTECEDENTES: .....	77
OBJETIVO: .....	77
2 MARCO LEGAL: .....	77
3 RECLUTAMIENTO .....	77
3.1 ACTIVIDADES A REALIZAR.....	78
4. FLUJOGRAMA DEL PROCESO: RECLUTAMIENTO .....	79
4.1 POLITICA DEL PROCESO: .....	80
4.1.1 FORMATO DE RECLUTAMIENTO:.....	81

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>		

	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	Página 2 de 6
	<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO</b>	

## 1. ANTECEDENTES:

El manual del subproceso reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

## OBJETIVO:

Promover el proceso de reclutamiento para garantizar la elección del candidato adecuado que permita la optimización productiva y monetaria

## 2 MARCO LEGAL:

Norma técnica de procesos, Código de Trabajo, reglamento interno.

## 3 RECLUTAMIENTO

### 3.1 ACTIVIDADES A REALIZAR

- Requerir el puesto
- Difundir la vacante

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	Página 3 de 6
		<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO</b>

- Buscar a los aspirantes por medios electrónicos
- Receptar hojas de vida
- Entrevistar y presentación de la oferta laboral
- Desarrollar la aplicación y evaluación psicotécnica
- Realizar pruebas psicológicas
- Receptar los documentos
- Realizar la entrevista con el área de Recursos Humanos
- Preseleccionar de una terna
- Desarrollar la entrevista formal con el jefe inmediato

**Elaborado por:**

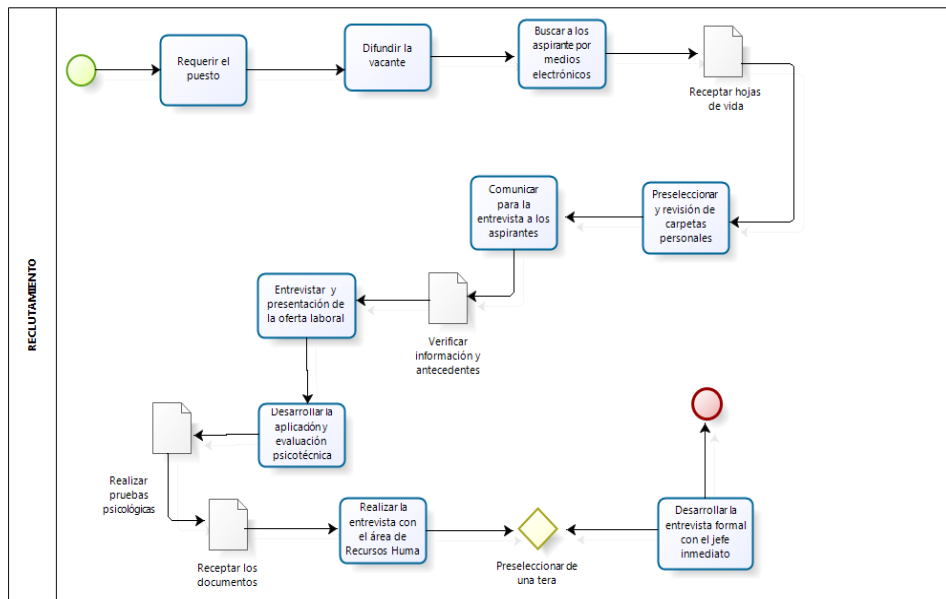
**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**


	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	Página 4 de 6
	<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO</b>	

#### 4. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO



Powered by **bizagi** Modeler


<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>		

	<p><b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b></p>	<p>Página 5 de 6</p>
		<p><b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO</b></p>

#### 4.1 POLITICA DEL PROCESO:

- El proceso de reclutamiento debe estar establecido en los requerimientos específicos del trabajo
- Debe administrarse de forma agrupada por el departamento de personal
- Los procedimientos se vigilarán establemente para asegurar su alineación, garantizando un servicio.
- Se revisará periódicamente la seguridad de los procesos establecidos, con la finalidad de actualizarlos y modificarlos para mejorar
- El responsable de este documento será el Jefe de Recursos Humanos
- El presente manual entrará en vigencia a partir de su aprobación
- El presente manual será utilizado como instrumento didáctico para el nuevo personal que ingrese a las instalaciones
- Se ejecutará auditoria de los procesos
- Se formará seguimiento al cumplimiento de los procedimientos a través de evaluaciones de desempeño
- Es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos de la empresa:
  - ✓ Aplicarlo correctamente
  - ✓ Mantenerlo actualizado
  - ✓ Difundir su contenido

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>		

	<p><b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b></p>	<p>Página 5 de 6</p>
		<p><b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO</b></p>

#### 4.1.1 FORMATO DE RECLUTAMIENTO

FORMULARIO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL					
<b>1. DATOS PERSONALES:</b>					
C.I.		Nombres:			
Apellidos Paternos:					
Apellidos Maternos:					
Fecha de Nacimiento:		Edad:		Sexo:	
Lugar de Nacimiento:			Dirección:		
Teléfono\celular:		Email:			
Teléfono de referencia:			Aspiración salarial:		
Croquis:					
<p><b>2. FORMACION ACADEMICA:</b> indique en grado o título, Licenciatura, Maestría, Diplomado, Técnico Superior, Técnico medio</p>					
Desde	Hasta	Institución	Grado o título	Profesión	Título si\no
<p>Fecha: _____</p> <p>Firma: _____</p>					


Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

### 5.3.10 MANUAL DE SUBPROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	Página 1 de 5
		<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>

#### CONTENIDO


1. ANTECEDENTES:.....	83
2.1 MARCO LEGAL: .....	83
2. SELECCION DEL PERSONAL .....	83
3.1 ACTIVIDADES A REALIZAR .....	83
4. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL .....	84
4.1 POLITICA DEL PROCESO:.....	85
4.1.1 FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	86

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	Página 2 de 5
		<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>

## 1. ANTECEDENTES:

El manual del subproceso de Selección del Personal tiene como propósito establecer responsabilidad a los procedimientos a realizar

### OBJETIVO:

Establecer un proceso de selección del personal levantado y documentados para garantizar personal idóneo para las necesidades de la empresa

### 2.1 MARCO LEGAL:

Norma técnica de procesos, Código de Trabajo, reglamento interno.

## 4. SELECCION DEL PERSONAL

### 3.2 ACTIVIDADES A REALIZAR

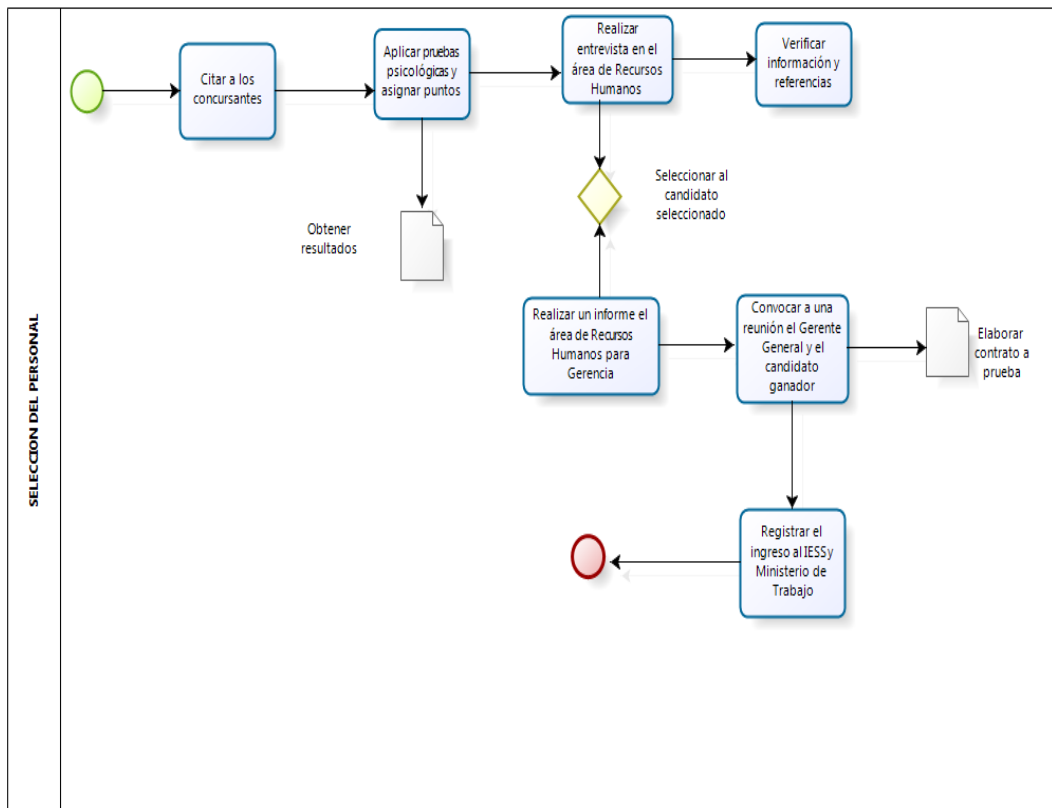
- Citar a los concursantes
- Aplicar pruebas psicológicas y asignar puntos
- Obtener resultados
- Realizar entrevista en el área de Recursos Humanos
- Verificar información y referencias
- Seleccionar al candidato seleccionado
- Realizar un informe el área de Recursos Humanos para Gerencia
- Convocar a una reunión el Gerente General y el candidato ganador
- Elaborar contrato a prueba
- Registrar el ingreso al IESS y Ministerio de Trabajo

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>		




	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	Página 3 de 5
	<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	

#### 4. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>		

	<p><b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b></p>	<p>Página 4 de 5</p>
		<p>MANUAL DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p>

#### 4.1 POLITICA DEL PROCESO:


- La selección del personal se cumplirá en el cumplimiento por parte del aspirante los requisitos mínimos de educación, experiencia, habilidad y conocimientos estos requisitos se basarán en el manual de descripción del puesto
- Garantizar el respeto en la igualdad de oportunidades a los nuevos aspirantes
- Valorar la remuneración al personal dependiendo el puesto de trabajo
- Asegurar que, en la selección del personal, reciba el mismo trato durante el proceso
- Documentar y tener actualizado las actividades de cada puesto
- Planificar en cada área de trabajo el alcance de los objetivos
- Incentivar al personal con motivación en cada área de trabajo.
- Apoyar al candidato seleccionado a fortalecer las habilidades y conocimientos, al igual que a todos los empleados.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

	<p><b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b></p>	<p>Página 5 de 5</p>
		<p>MANUAL DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p>

#### 4.1.1 FORMATO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

FORMULARIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL							
<p>Nombre de cargo: Jefe inmediato: actividades:</p>							
Nombres candidato	Instrucción		Experiencia		Pruebas técnicas Psicológicas	Entrevista	Total
	Formal	Adicional	Directa	General			
	30	10	20	15		25	100


Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

### 5.3.11 MANUAL DE SUBPROCESO DE CAPACITACION

	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	
		Página 1 de 4
<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN</b>		

#### CONTENIDO


1. ANTECEDENTES: .....	88
2.OBJETIVO: .....	88
2.1 MARCO LEGAL: .....	88
3.CAPACITACION .....	88
3.1ACTIVIDADES A REALIZAR.....	88
4. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO: CAPACITACION.....	87
4.1 POLITICA DEL PROCESO: .....	90
4.1.1 FORMATO DE CAPACITACION:.....	91

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

	<p><b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b></p>	<p>Página 2 de 5</p>
		<p><b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN</b></p>

## 1. ANTECEDENTES:

El manual del subproceso de capacitación del recurso más importante para cualquier organización lo forma el personal implicado en las labores, en el cual la conducta y el rendimiento de los individuos influyen directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

## 2. OBJETIVO:

Satisfacer requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de Recursos Humanos.

### 2.1 MARCO LEGAL:

Norma técnica de procesos, Código de Trabajo, reglamento interno.

## 3. CAPACITACION

### 3.1 ACTIVIDADES A REALIZAR

- Definir el tipo de capacitación
- Realizar las modalidades de la capacitación
- Determinar las acciones a realizar
- Realizar plan de capacitación
- Elegir capacitador
- Realizar cotizaciones
- Efectuar talleres
- Preparar programas de capacitación
- Administrar la logística de capacitación
- Evaluar y dar seguimiento al programa de capacitación.

**Elaborado por:**

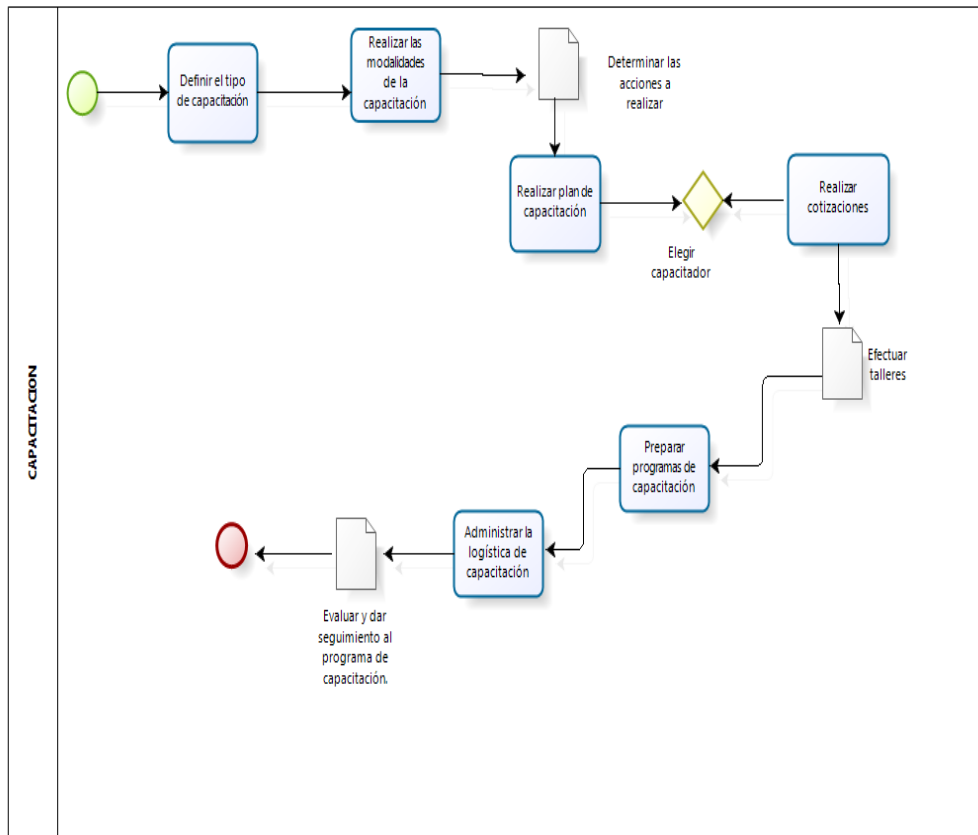
**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	Página 3 de 5
	<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN</b>	

#### 4. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO: CAPACITACION




Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:


Fecha:

	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	Página 4 de 5
		<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN</b>

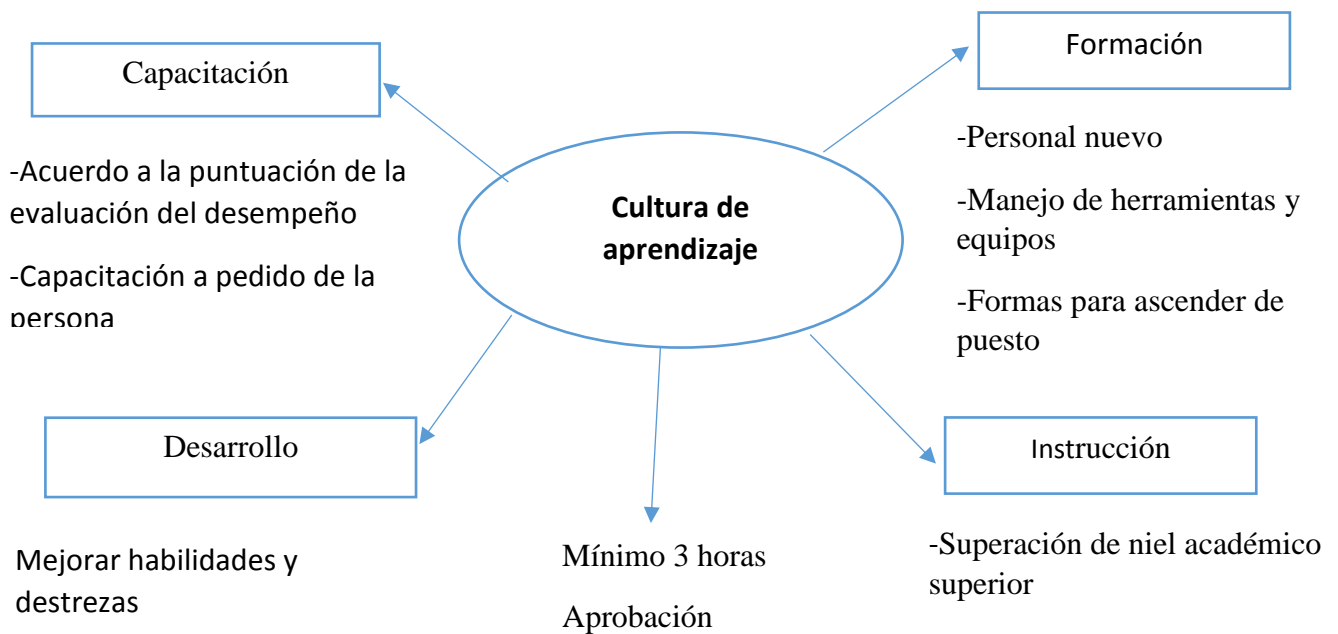
#### 4.1 POLITICA DEL PROCESO:

- Mantener al colaborador actualizado realizando capacitaciones semestrales los avances tecnológicos, lo que anima la iniciativa y la creatividad y ayuda a la fuerza de trabajo.
- Reunir los requisitos básicos de conocimientos y experiencia que requiera el curso.
- Mantener la salud física y mental, prevenir accidentes de trabajo, y brindar ambiente seguro proporcionando comportamientos estables.
- El participante se hará acreedor a la constancia o diploma de participación cuando el evento contemple el progreso hubiere alcanzado un mínimo de 75% y de rendimiento y el 80% de asistencia
- A la Gerencia Recursos Humanos le corresponde la gestión y control de la capacitación.
- Toda la planificación y programación de la Capacitación, deberá ser a la necesidad de la organización.
- Las acciones de Capacitación se fijarán en horarios variables, dependiendo de su duración y del lugar donde sean impartidas
- La capacitación de debe realizar semestralmente.
- Los programas de capacitación deben contener como mínimo la siguiente información:
  - ✓ Nombre del curso
  - ✓ Objetivo general
  - ✓ Temario
  - ✓ Fechas
  - ✓ Horarios
  - ✓ Duración
  - ✓ Lugar

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>		

	<b>PANAMPRO CÍA. LTDA.</b>	Página 5 de 5
		<b>MANUAL DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN</b>

#### 4.1.1 FORMATO DE CAPACITACION



**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



## CAPITULO VI

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 6.1 RECURSOS

Los recursos que se va a utilizar para el levantamiento y diseño de los subprocesos de talento humanos son los siguientes:

- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros

##### 6.1.01. Recursos Humanos

- Consultor Senior
- Consultor Junior

##### 6.1.02. Recursos Tecnológicos

- Computadora
- Infocus
- Internet
- Paquete office y software BPM para el modelamiento

##### 6.1.03. Recursos Materiales

- Esferos
- Papelotes
- Borrador
- Libretas
- Carpetas

- Copias
- Anillados

#### 6.1.04. Recursos Financieros

- Propios del autor

### 6.2. PRESUPUESTO

Para la realización del presente proyecto se han generado cierto tipo de costos los mismos que van desde la realización de los estudios previos hasta la implementación como tal, inversión que al ser un documento académico es asumido por el autor, no obstante se considerará también en el caso que PANAMPRO CIA LTDA, o alguna empresa diferente requiera el estudio vía consultoría.

#### 6.2.01. Presupuesto o costo del proyecto

N°	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Útiles de oficina	40,00
2	Fotocopias	35,00
3	Impresiones	40,00
4	Anillado	35,00
5	Internet	25,00
6	Pasajes	20,00
<b>TOTAL</b>		195,00

#### 6.2.02. Presupuesto o costo del Diseño de los Subprocesos de Talento Humano

N°	DESCRIPCIÓN	COSTO
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
1	Consultor Senior	800,00
2	Consultor Junio	450,00

<b>TOTAL INVERSION EN RECURSOS HUMANOS</b>		<b>1250,00</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>		
3	Esferos	16,10
4	Marcadores	11,50
5	Carpetas	15,50
6	Papelotes	7,50
<b>TOTAL INVERSION EN RECURSOS MATERIALES</b>		<b>43,10</b>
<b>RECURSOS TECNOLOGICOS</b>		
7	Computadora	850,00
8	Infocus	650,00
<b>TOTAL INVERSION EN RECURSOS TECNOLOGICOS</b>		<b>1500,00</b>
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>		<b>2793,1</b>

### 6.3. Cronograma

El tiempo previsto para la realización del presente estudio EN PANAMPRO CÍA. LTDA., es de 3 meses, tiempo en el cual se desarrollara las siguientes actividades:

ACTIVIDADES	MES I				MES II				MES III			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
SEMANAS												
CAPITULO I antecedentes	x											
Contexto, Macro , meso ,Micro		x										
Justificación , Matriz T			x									
CAPITULO II Involucrados ,				x								
CAPITULO III Problemas y objetivos					x							
CAPITULO IV Análisis de Alternativas						x						
CAPITULO V							x					
Reuniones informativas para el levantamiento y análisis de la situación actual								x				
Levantamiento de información							x					
Flujo gramas AS - IS								x				
Matriz de identificación de procesos								x				
Matriz de Procesos Comatosos									x			
Determinación de oportunidades de mejora									x			
Procesos Mejorados										x		
Flujo gramas To-be										x		
Actas de socialización y aprobación del subprocesos mejorado												x
Manual de procesos												x

---

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 Conclusiones

- En el transcurso del desarrollo de este proyecto se puede concluir que es indispensable para la empresa obtener subprocesos de talento humanos levantados y documentados, ya que de esta manera permite optimizar los recursos tanto humanos, financieros y tecnológicos para obtener resultados eficientes.
- Al diseñar subprocesos de talento humano, se logra apoyar al logro de los objetivos de la empresa y mejora la armonía dentro de la misma, ya que permite que exista una excelente relación interpersonal y comunicación con todos los puestos de trabajo, minimizando conflictos y generando mayor productividad con cada una de ellas.
- Un Manual de subprocesos es una herramienta que permite reducir errores operativos y mejora en los subprocesos de talento humano que son: Descripción del puesto, reclutamiento, selección del personal y capacitación, ya que evitará confusiones o malos entendidos de los trabajadores y empleadores en la ejecución de su trabajo permitiéndoles alcanzar las metas establecidas y por ende la satisfacción del personal.

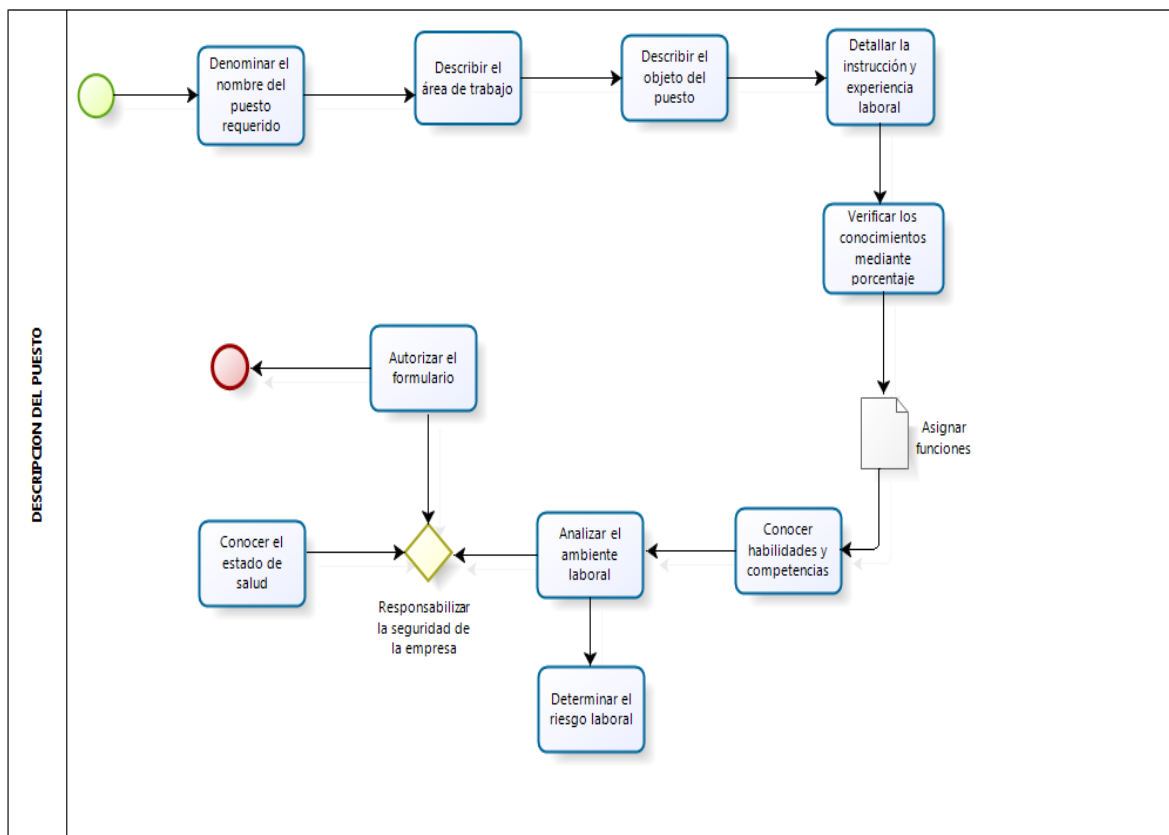
---

## 7.2. Recomendaciones

- ✓ Se requiere que la empresa considere la implementación y socialización de los subprocesos de talento humano levantados, proporcionándole a cada uno de los colaboradores charlas y capacitación de cómo llevar los procesos de forma adecuada y de esta manera puedan cumplir con los puntos señalados en los manuales de subprocesos y mantener la calidad en el servicio prestado a sus clientes.
- ✓ Se recomienda que la Gerencia acoja la propuesta a pesar de que esta implique costos para la empresa, esto debe verse como una inversión ya que generará beneficios y rentabilidad, mediante procesos y responsabilidades bien definidas y establecidas.
- ✓ Se sugiere garantizar el servicio con procesos claros y precisos con personal idóneo para satisfacer las necesidades de los clientes, promoviendo la mejora continua y el alcance de los objetivos planteados

ANEXOS

**Anexo 1: ACTA CONSTANCIA DE LA SOCIALIZACIÓN Y APROBACIÓN DEL SUBPROCESO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**



Fecha de aprobación: 16 de abril del 2018

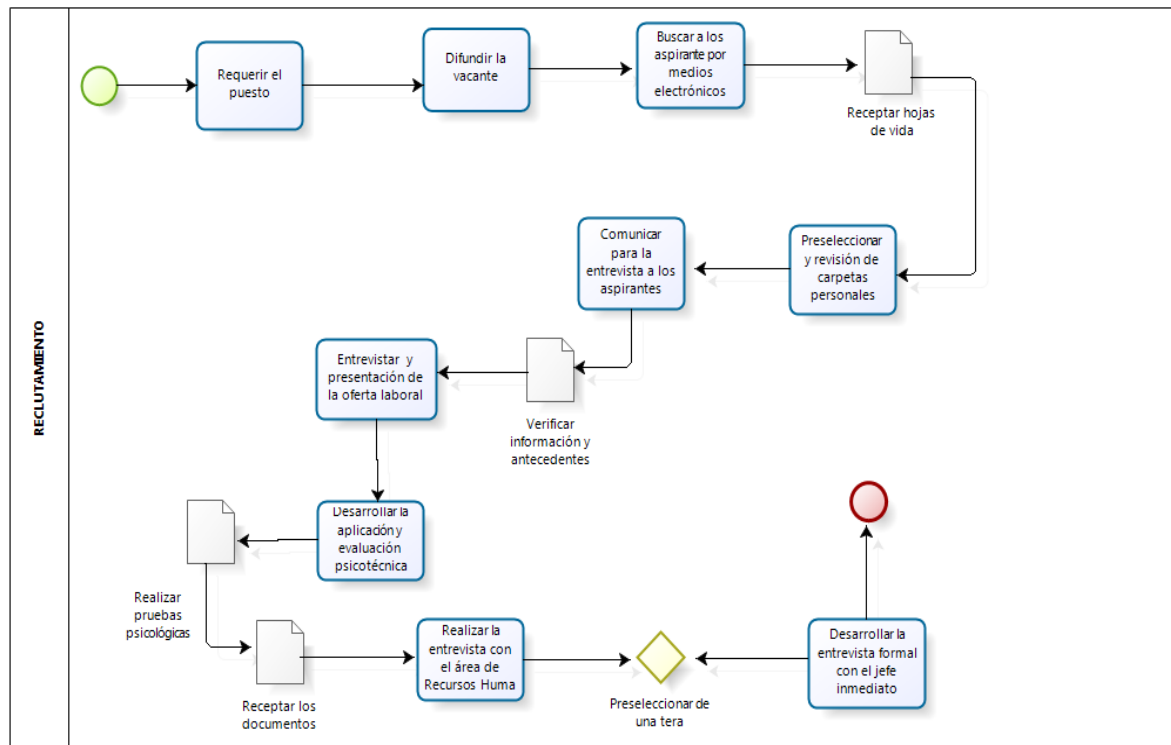
Firma de la personal responsable: \_\_\_\_\_

*[Handwritten signature]*

Firma de la persona que aprueba: \_\_\_\_\_

*[Handwritten signature]*

## Anexo 2: ACTA CONSTANCIA DE LA SOCIALIZACIÓN Y APROBACIÓN DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO



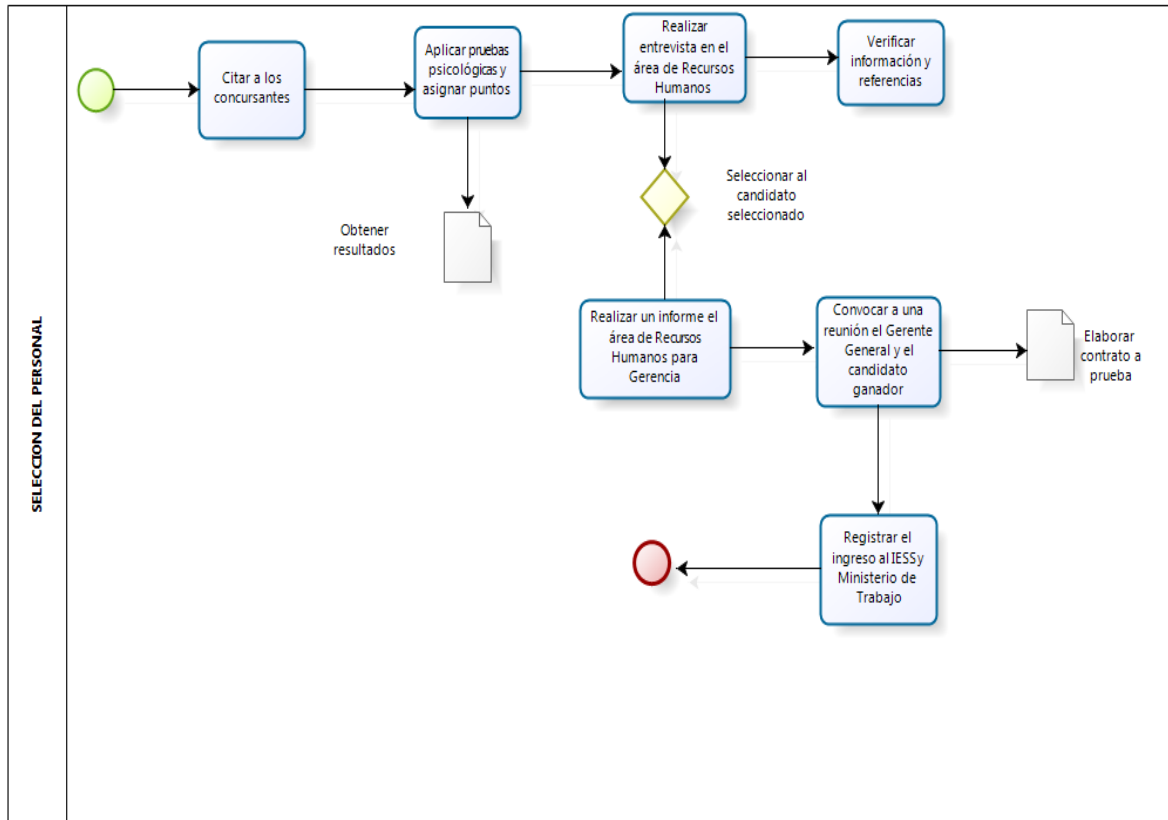
Powered by  
bizagi  
Modeler

**Fecha de aprobación:** 16 de abril del 2018

**Firma de la personal responsable:** \_\_\_\_\_

**Firma de la persona que aprueba:** \_\_\_\_\_

**Anexo 3: ACTA CONSTANCIA DE LA SOCIALIZACIÓN Y APROBACIÓN DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

**Fecha de aprobación:** 16 de abril del 2018

*[Handwritten signature]*

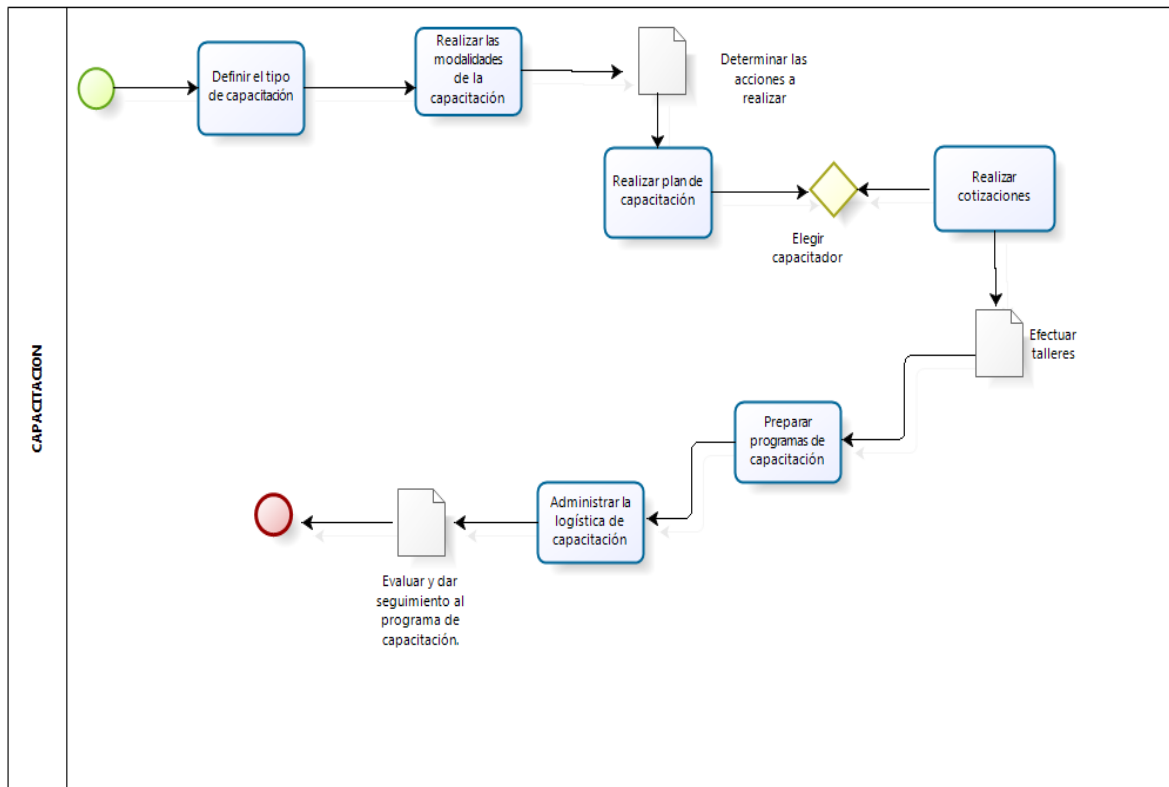
**Firma de la personal responsable:** \_\_\_\_\_

*[Handwritten signature]*

**Firma de la persona que aprueba:** \_\_\_\_\_



**Anexo 4: ACTA CONSTANCIA DE LA SOCIALIZACIÓN Y APROBACIÓN DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN**



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

**Fecha de aprobación:** 16 de abril del 2018

*[Handwritten signature]*

**Firma de la personal responsable:** \_\_\_\_\_

*[Handwritten signature]*

**Firma de la persona que aprueba:** \_\_\_\_\_

## Anexo 5: Fotografías

### PANAMPRO CÍA. LTDA.



## Bibliografía

- Arias Espinoza , A. R. (12 de 11 de 2012). *dspace*. Obtenido de Elaboracion de un manual de sub procesos de reclutamiento y seleccion de personal.
- ateico. (s.f.). *ateico*. Obtenido de <http://www.contratohumano.net/index.php/servicios/procesos-de-desarrollo-del-talento-humano>
- Chauca, J. (2014). <http://repositorio.uta.edu.ec>. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec: http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9280/1/FCHE-PSIP-81.pdf>
- CHIAVENATO, I. (2001). Administración de Personal. En I. CHIAVENATO, *Administración de Personal* (pág. 671). brasil: quinta edicion .
- Chiavenato, I. (2008). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Mexico: Tercera Edicion.
- CONCEPTO.COM. (2018). *Reclutamiento*. Obtenido de <http://concepto.de/reclutamiento/>
- conceptodefinicion. (18 de 09 de 2016). *conceptodefinicion*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/capacitacion/>
- Flores, E. (28 de MARzo de 2013). <http://qualityconsultinggroup.com>. Obtenido de <http://qualityconsultinggroup.com: http://qualityconsultinggroup.com/la-gestion-del-talento-humano-en-el-sector-publico-ecuatoriano/1030/>
- genesis, u. (s.f.). *seleccion del personal*. Obtenido de <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>
- MBA & EDUCACION. (4 de Mayo de 2012). <https://mba.americaeconomia.com>. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com: https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/atraer-profesionales-el-desafio-de-america-latina>
- Muñoz, T. (04 de Mayo de 2012). <https://mba.americaeconomia.com>. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com: https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/atraer-profesionales-el-desafio-de-america-latina>
- PUBLICA, S. N. (s.f.). *PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA*. Obtenido de [130218Acuerdo1580\\_NormaTecnicaAdminProcesos.pdf](130218Acuerdo1580_NormaTecnicaAdminProcesos.pdf): [130218Acuerdo1580\\_NormaTecnicaAdminProcesos.pdf](130218Acuerdo1580_NormaTecnicaAdminProcesos.pdf)
- ROA, E. R. (11 de 03 de 2013). <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/: http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>

- 
- Romero, C. (2013). <http://190.242.62.234:8080>. Obtenido de [http://190.242.62.234:8080:](http://190.242.62.234:8080:8080)  
[http://190.242.62.234:8080/jsui/bitstream/11227/446/1/Arturo%20H\\_Carlos%20R%20%2B%20RESUMEN.pdf](http://190.242.62.234:8080/jsui/bitstream/11227/446/1/Arturo%20H_Carlos%20R%20%2B%20RESUMEN.pdf)
- RRHH.WEB. (2006). *rrhh-web.com*. Obtenido de <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>
- Villadiego, M. d. (s.f.). *Implementación de las prácticas de Gestión*. Recuperado el 28 de 11 de 2017, de <file:///C:/Users/Nathy/Downloads/1169-2564-1-PB.pdf>
- VIVIR, P. N. (2013-2017). *unicef.org*. Obtenido de [unicef.org:](https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf)  
[https://www.unicef.org/ecuador/Plan\\_Nacional\\_Buen\\_Vivir\\_2013-2017.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf)

"SU TRANQUILIDAD  
ES NUESTRO COMPROMISO  
SEGURIDAD PRIVADA  
Y SISTEMAS DE SEGURIDAD "



SEGURIDAD INTEGRAL EN:  
INDUSTRIAS, COMERCIOS,  
EMPRESAS, RESIDENCIAS,  
BANCOS Y PERSONAS

Quito, 27 Abril 2018

Señores

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA**

Presente.

De mi consideración:

Me permito emitir el siguiente certificado correspondiente a la entrega e implementación del Diseño de los subprocesos de talento humano (descripción de puestos, reclutamiento, selección de personal y capacitación) para fortalecer el desempeño organizacional del Dpto. de Recursos Humanos de la empresa PANAMPRO CÍA. LTDA. Quito 2017 en el Instituto Tecnológico Superior Cordillera, ya que ha cumplido con los requisitos solicitados por parte de nuestra institución, PANAMPRO CIA LTDA.

El trabajo sobre la el Diseño de los Subprocesos de Talento Humano para fortalecer el desempeño organizacional mediante un sistema de información para la empresa PANAMPRO CIA LTDA, se encuentra terminado e implementado satisfactoriamente en la Empresa.

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,

Ing. Rosario Hidalgo

Jefe de Recursos Humanos







**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA**  
**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL**

**ORDEN DE EMPASTADO**

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el proceso de Titulación, se **AUTORIZA** realizar el empastado del trabajo de titulación, del alumno(a) **IVONNE KARINA FONSECA ABAD**, portador de la cédula de identidad N° 1752906287, previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 27 de abril del 2018

CAJA DE TITULACIÓN  
Sra. Mariela Balseca  
CAJA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"  
CONSEJO DE CARRERA  
Psic. Fabián Jara  
Interno y Externo  
DELEGADO DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN

BIBLIOTECA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"  
Ing. William Parra  
BIBLIOTECA

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"  
26 ABR 2018  
9,93  
COORDINACIÓN PRÁCTICAS

Ing. Samira Villalba  
PRÁCTICAS PREPROFESIONALES

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"  
DIRECCIÓN DE CARRERA  
Ing. Franklin Cevallos  
DIRECTOR DE CARRERA  
Adm. R.R.H.H. y Marketing

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"  
27 ABR 2018  
Ing. Samantha Prado  
SECRETARIA ACADÉMICA  
Samantha Prado

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: IVONNNE FONSECA.pdf (D37023600)  
Submitted: 3/28/2018 1:29:00 AM  
Submitted By: lvo0420@hotmail.com  
Significance: 4 %

### Sources included in the report:

<http://www.monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml>  
<http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/viewFile/924/849>  
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9280/1/FCHE-PSIP-81.pdf>  
<http://conceptodefinicion.de/capacitacion/>  
<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

### Instances where selected sources appear:

5



Ing. Francisco Selva