DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

"ESTRUCTURA DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EMPRESAS DE SERVICIOS DE LIMPIEZA."

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas MBA

AUTORA:

MARÍA DEL CISNE NAULA MORA

DIRECTORA:
MST. MÓNICA RODAS

CUENCA –ECUADOR

2014

INDICE

Resumen…….. 1
Abstract ……. 2
Introducción…….……... 3
Capítulo I
Diagnóstico de la situación orgánico funcional de dos empresas de servicios de limpieza de la ciudad de Cuenca
1.1 Introducción… …… 4
1.2 Características generales de la organización de las empresas en estudio 4
1.3 Planificación estratégica…….……5
1.3.1 Misión……..……...……... 5
1.3.2 Visión…….……... 6
1.3.3 Análisis FODA……..…… 7
1.4 Estructura orgánico funcional de las empresas “A” y “B”……..... 10
1.4.1 Organigrama empresa “A”……... 10
1.4.2 Organigrama empresa “B”……..……... 11
1.4.3 Análisis…….……... 11
1.4.4 Jerarquías de autoridad…….…….... 12
1.5 Conformación y actividades desempeñadas por cada área……..……. 13
1.6 Diagnóstico Organizacional de las empresas “A” y “B”…….. 16
1.6.1 Conclusiones del Diagnóstico Organizacional……..……... 18
1.7 Diagnóstico del sistema de GTH en las empresas “A” y “B”…….. 19
1.7.1 Proceso de selección de personal…….. 19
1.7.2 Retención de talento humano…….. 20
1.7.3 Evaluación del desempeño…….. 20
1.7.4 Conclusiones del sistema de GTH en las empresas “A” y “B”.... 21
CAPÍTULO II
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
Introducción. ……..……... 23
1. Administración de Personal……... 24
2. Objetivo de la administración de Talento Humano…….……... 26
3. Características de los recursos humanos ……..……... 27

4. Gestión de talento humano (GTH) ……..…….. 27
5. Procesos de la GTH…….…….. 29
5.1 Admisión de personas…….. 29
5.2 Aplicación de personas……..…….. 30
5.2.1 Diseño de Cargos…….. 31
5.3 Compensación de las personas ……..…….. 31
5.4 Desarrollo de personas……..…….. 31
5.5 Mantenimiento de personal……..…….. 32
5.6 Evaluación del personal o desempeño …….. 33
6. Propuesta de levantamiento del proceso de Provisión de talento humano para empresas de servicios de limpieza..…….…….. 33
7. Levantamiento del proceso de retención de talento Humano para empresas de servicios de limpieza..…….…….. 38
8. Documentación de Procesos de GHT . ……..…….. 40
CAPÍTULO III
ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL
1. Concepto.…….…….…….. 52
2. Propuesta de estructura orgánico funcional para las empresas de servicios de limpieza ……...…….……..…….. 54
2.1 Descripción de la estructura orgánico funcional ..…… 55
2.2 Análisis de la estructura propuesta..……..……..... 56
CAPITULO IV
PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EMPRESAS DE SERVICIOS DE LIMPIEZA
Concepto de Manual de funciones..…….…….. 57
2. Objetivos de un manual de funciones ..……..…….…….. 57
3. Manual de funciones, provisión y selección de talento humano para empresas de servicios de limpieza ……..…….. 58
4. Manual de evaluación de desempeño para empresas de servicios de limpieza ……..…… 73
4.1 Evaluación del desempeño……..…….. 73
4.2 Fundamentos que sustentan el sistema evaluación del desempeño ……..….. 73

4.3 Objetivos de la aplicación de un manual de desempeño ……. 73
4.4 Nivel de desempeño……..……..….... 74
4.5 Resultados.……..……... 74
Conclusiones ……..……... 80
Recomendaciones ……..……... 81
Bibliografía ……. 82
Anexos …… 84

RESUMEN

La creación del área de gestión de talento humano en empresas de servicios de limpieza mantendrá la misión y visión, con la provisión de talento humano seleccionado mediante competencias adecuadas para la excelencia en el desempeño de funciones y responsabilidades.

El objetivo principal de esta investigación es la construcción de subsistemas de provisión y retención de talento humano partiendo del diagnóstico empresarial. Se realiza levantamiento de procesos, propuesta de estructura orgánico funcional, manual de provisión y selección de talento humano, y de evaluación del desempeño, para que sean adaptados y/o modificados según necesidades empresariales.

La detección de necesidades de talento humano y falencias en las empresas “A” y “B”, se realizó mediante entrevista a directivos, y por método de grupo focal al área operativa.

La provisión y retención de talento humano asegura la calidad del servicio prestado, lo que mantendrá y mejorará el posicionamiento de la empresa en el mercado.

ABSTRACT

The creation of human talent management area in cleaning services companies will maintain the mission and vision by means of the selection of personnel by appropriate competences aimed at achieving excellence in the performance of duties and responsibilities.

The main objective of this research is to build personnel provision and retention subsystems based on the business diagnosis. A processes mapping, a functional organic structure proposal, a manual for the provision, selection and employee's performance evaluation are performed in order to adapt and / or modify them according to the businesses' needs.

The identification of the need to hire personnel and the deficiencies in "A" and "B" companies were carried out by interviewing managers, and the administrative area by means of focus group methods.

The provision and retention of employees ensures the quality of service provided, which will maintain and improve the positioning of the company in the market.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
DPTO. IDIOMAS

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

La adecuada gestión de talento humano en las organizaciones es vital para agregarles valor y hacerlas más competitivas. Partiendo de esto se propone generalizar para empresas de servicios de limpieza un modelo de creación del área de gestión de talento humano para la provisión y retención de talento humano.

La siguiente propuesta se desarrolla en cuatro capítulos, cada uno corresponde a los objetivos planteados en la investigación, en cada capítulo se describe el sustento teórico y en base a esto y en las necesidades de las empresas analizadas se elabora cada uno de los objetivos específicos, los que nos llevan a cumplir el objetivo general de este proyecto que es el de construir los subsistemas de provisión y retención de talento humano mediante el área de gestión de talento humano.

Para determinar las necesidades de las empresas se levantó un diagnóstico basado en datos proporcionados por directivos de la empresa mediante la técnica de entrevista a través de un formulario elaborado para el efecto (Anexo Nº 1). Las falencias en cuanto al cumplimiento de responsabilidades en el área operativa se las detectó utilizando la técnica de grupo focal, y así obtener información de primera mano.

En la estructura orgánico funcional propuesta, se conserva los principios de jerarquía y cadena de mando ya establecidos en las empresas, pero con modificaciones para determinar de mejor manera las funciones y responsabilidades funcionales y operativas; y poder generalizar hacia otras empresas que presten los mismos servicios.

La aplicación del manual de provisión y retención de talento humano propuesto, así como el de evaluación del desempeño, se deja a elección del alto mando para que sean adecuados a las necesidades de cada empresa.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ORGÁNICO FUNCIONAL DE DOS EMPRESAS QUE OFERTAN SERVICIOS DE LIMPIEZA EN LA CIUDAD DE CUENCA.

1.1 Introducción

En la actualidad el mercado de servicios de limpieza experimenta un crecimiento sostenido, favorecido por la gran expansión física de las empresas tanto públicas como privadas que en cierto modo se ven obligadas a contratar servicios de limpieza externos.

Los servicios de limpieza hoy en día son una necesidad básica porque forman parte de la imagen de una empresa, por este motivo la actividad de limpieza en cuanto a espacios físicos perfectamente limpios, ya no pueden confiar en una o dos personas encargadas de esta tarea, personal que pertenecía a la institución, la cual por lo general no cuenta con equipos industriales de alta tecnología para ejecutar esta labor.

En toda organización empresarial el talento humano y la calidad del mismo es el recurso fundamental, ya que de él depende el éxito de la organización.

El objetivo principal del área de Gestión de Talento Humano (GTH) de una empresa se fundamenta en incorporar a la organización el talento humano más eficiente y mantenerlo en la empresa.

1.2 Características generales de la organización de las empresas en estudio.

Para ejecutar el presente estudio se eligió dos empresas que prestan servicios de limpieza en la ciudad de Cuenca, las que tienen muchos años en la actividad y están muy bien posicionadas en el mercado de estos servicios. Para

salvaguardar la confidencialidad de éstas, y a petición de las personas entrevistadas, en la presente investigación no se nombrará la razón social de cada una; para efectos de diferenciación se determina a la primera como "Empresa A" y a la segunda como "Empresa B".

La empresa "A" y "B", se encuentran posicionadas en el mercado desde hace 10 y 15 años respectivamente, ofertando servicios de limpieza entre otros a instituciones públicas y privadas; tanto por medio del portal de compras públicas realizando las licitaciones, así como por contrataciones directas, en donde el principal aspecto competitivo es el precio y la calidad de los servicios prestados.

1.3 Planificación Estratégica

Concepto.- Es el proceso que debe tomar una empresa para maximizar el rendimiento de los recursos de los cuales dispone, mediante el cual la organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla partiendo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Bruce, 2007)

La ejecución de un plan estratégico permite a una organización mejorar su desempeño y enfrentar sus principales problemas. Para desarrollar un plan estratégico se debe partir de la misión y visión propuestas por la organización.

1.3.1 Misión

El objeto, propósito o razón de ser de una empresa está determinado por la misión empresarial.

Empresa "A"	"Brindar al cliente el servicio de limpieza con la mayor eficiencia y calidad, para satisfacer los requerimientos y necesidades de cada empresa contratante".
Empresa "B"	"Ofertar servicios profesionales de limpieza con altos estándares de calidad, eficiencia y responsabilidad, para lo que contamos con equipo humano cuidadosamente seleccionado y formado, así como con maquinaria de tecnología de punta, para lograr total satisfacción en nuestros clientes"

Como se puede observar, el denominador común de estas empresas es brindar sus servicios con un alto nivel de calidad, el cual no sería posible sin una adecuada GTH, para evitar un bajo rendimiento laboral y obtener la máxima eficiencia y colaboración del personal.

1.3.2 Visión

La visión de una empresa es la meta hacia la cual se dirige la empresa y en lo que quiere convertirse a largo plazo

Empresa "A"	"Alcanzar cada vez mejor calidad en el servicio prestado a las diversas instituciones, mantener su posicionamiento como empresa líder en servicios de limpieza".
Empresa "B"	"Ser una empresa líder en el mercado de servicios de limpieza, para lograr crecimiento y expansión constante, con el fin de aumentar la participación en el mercado, basados en la prestación de servicios de calidad superando las expectativas de nuestros clientes sustentados en la innovación tecnológica y excelencia del capital humano"

Ambas empresas en su visión desean alcanzar cada vez mejor prestación de servicios así como mantenerse en el mercado, para alcanzar esta meta es indispensable fortalecer los recursos humanos a través de un departamento de GTH para lograr la selección e ingreso de personal idónea a la empresa, y así llegar a cumplir los objetivos a largo plazo.

1.3.3 Análisis FODA

Este análisis se construye conjuntamente con la Administradora de la empresa A, y el Jefe financiero de la empresa B, quiénes aportaron con los conocimientos necesarios para su desarrollo mediante entrevista personal (Anexo N º 5), de donde se obtuvo cada uno de los componentes del análisis FODA.

	Empresa "A"	**Empresa "B"**
Fortalezas	- Experiencia de 10 años en el mercado en servicios de limpieza. - Actividades operativas desarrolladas con eficiencia y eficacia. - Tecnología de punta. - Segmentación definida de mercado.	Alto posicionamiento en el mercado de oferta de servicios de limpieza, por ser una de las más antiguas (10 años) y con mayor experiencia. Dominio de la prestación de servicios de limpieza, que vuelve a la empresa más competitiva. Compromiso, responsabilidad y profesionalismo en la ejecución de los servicios que presta la empresa. Tecnología de punta.

Oportunidades	- Aumento de la demanda de este tipo de servicios, acorde a lo dispuesto por la ley, mediante la cual las instituciones públicas deberán contratar empresas de limpieza, para no tener relación de dependencia con este tipo de personal. - Empresas fidelizadas que solicitan los servicios por sus precios competitivos.	Creciente demanda de servicios de limpieza especializada, principalmente en entidades públicas y privadas. La demanda de esta clase de servicios es frecuente en el tiempo, y no estacional.
Debilidades	- Sobrecarga de funciones en administración. - Ambigüedad de funciones en el personal administrativo y operativo. - Personal no cumple estrictamente con los reglamentos de las actividades para las cuales fueron contratados. - La contratación a cargo del administrador no se realiza de acuerdo a capacidades o competencias siguiendo un perfil de cargo. - Por incumplimiento o incapacidad por parte del personal operativo, la empresa podría incurrir en multas y baja calificación en el portal público.	Funciones asignadas al personal administrativo, no definidas claramente y en muchos casos con exceso de responsabilidades. Ausencia de un área de GTH, para contratar personal cualificado, funciones que recaen en el Gerente de la empresa. Costes por períodos de aprendizaje del personal nuevo que no se ajusta al perfil del cargo.

Amenazas	- Creación de nuevas empresas de competencia en el mercado. - Innovaciones y cada vez mayor calidad del servicio prestado por las compañías de la competencia existente.	Alto número de empresas competidoras en la ciudad. Competencia desleal reflejada en precios extremadamente bajos por parte de empresas pequeñas que tratan de buscar posición en el mercado; las cuales no brindan servicios óptimos.

Las fortalezas que sobresalen en las dos empresas son la experiencia por el tiempo que tienen posicionadas en el mercado, y el uso de tecnología de punta para la prestación de servicios.

Las oportunidades que son aprovechadas por las dos empresas, son el tipo de servicio que brindan, que está en crecimiento y no son estacionarias.

Resumiendo las debilidades de las dos empresas, se destacan la falta de un departamento de GTH para la contratación de personal ajustado al perfil del cargo, por lo que el personal no tiene funciones definidas especialmente en la parte administrativa de la empresa, lo que se refleja en la inadecuada delegación de tareas y sobrecargas de funciones. La responsabilidad de GTH recae en el gerente y administrador para la empresa “A” y en el gerente y jefe financiero para la empresa “B” (Anexo Nº 1).

El hecho de carecer de un área de GTH especialmente para la contratación del personal operativo apropiado en estas empresas, afecta la visión y la misión, traducido en bajas calificaciones de eficiencia por los auditores y costes por períodos de aprendizaje en personal sin experiencia o sin aptitudes para el cargo (Anexo Nº 1: solo se toma en cuenta las funciones básicas que va a ejecutar el personal a contratar, mas no las competencias).

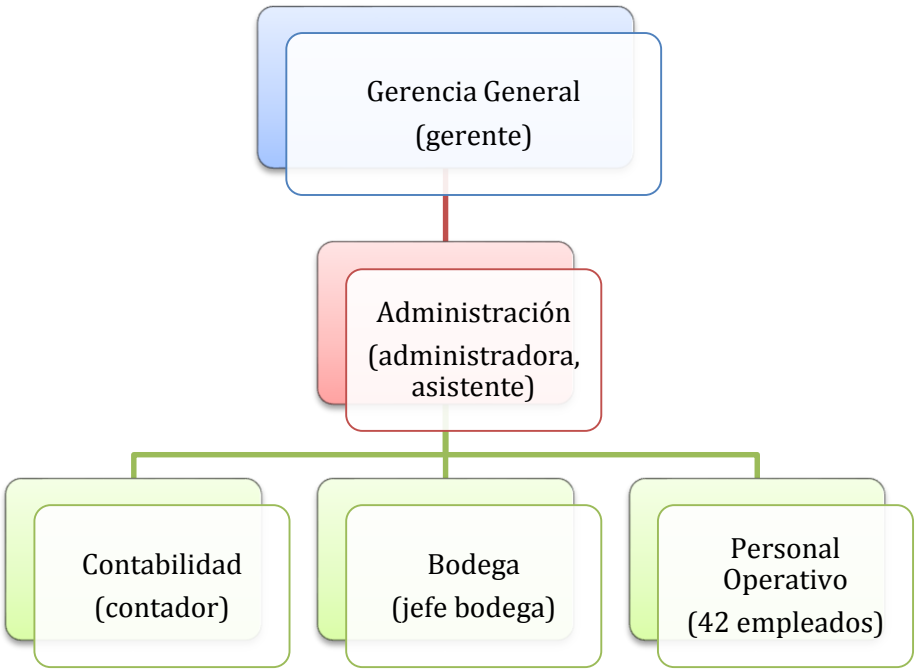
La amenaza común para las dos empresas es la competencia, de allí la importancia de considerar al talento humano como factor clave para superarla, en cuanto a la consecución de la excelencia en la prestación de servicios.

1.4 Estructura orgánico funcional de las empresas “A” y “B”

1.4.1 Organigrama empresa “A”

Gráfico Nº 1

Estructura Orgánico Funcional actual de la Empresa “A”

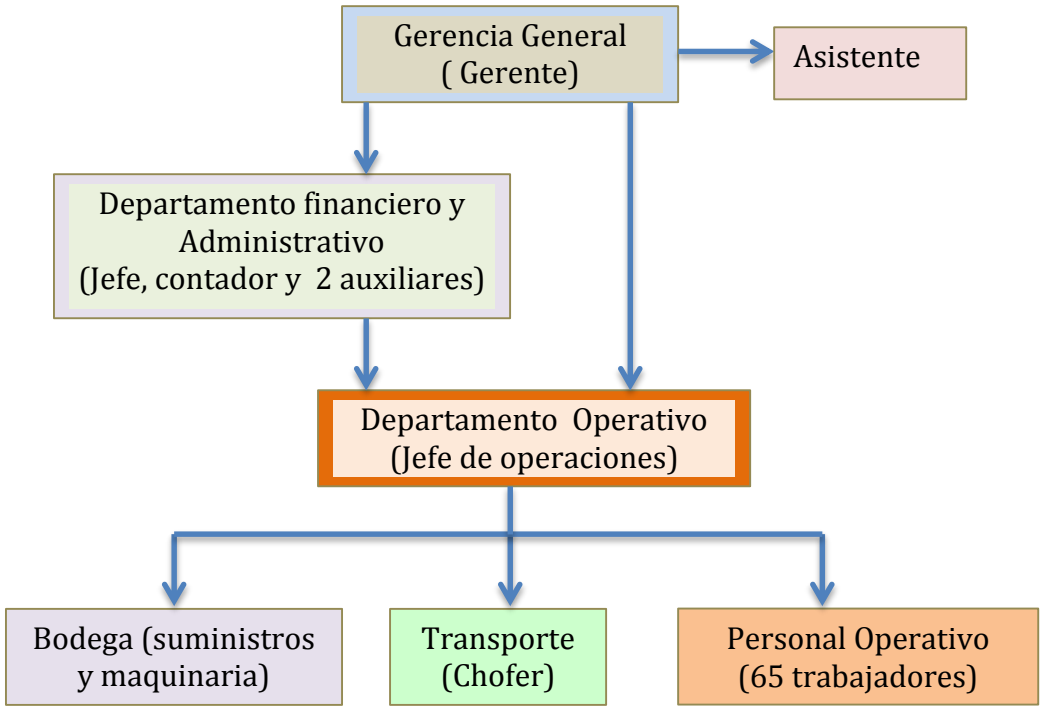


Elaboración: La Autora

1.4.2 Organigrama empresa "B"

Gráfico Nº 2

Estructura Orgánico Funcional actual de la Empresa "B"



Elaboración: La Autora

1.4.3 Análisis

Estructura Orgánico Funcional.- La estructura orgánica actual de la empresa es informal, resultado del poder de mando de la gerencia general sobre toda la empresa, y de la influencia de la administración sobre el resto de departamentos.

Los organigramas no son estrictamente definidos, sino únicamente indican estructura vertical de jerarquías.

Definición de funciones.- En la empresa **"A"** las funciones están separadas y delimitadas con precisión únicamente para el departamento de contabilidad. En la empresa **"B"** las funciones están definidas para el personal operativo. La

descripción de las actividades y funciones de los otros departamentos que conforman las empresas se las describe más adelante.

Departamentalización.- De acuerdo al concepto de departamentalización funcional (Munch Galindo & García Márquez, 2005) donde las actividades se agrupan según función primordial para lograr la especialización; en las dos empresas este concepto se aplica a medias solamente en la unidad operativa, y en contabilidad en la empresa "A"; ya que el resto de departamentos realizan varias funciones.

Generación de Cargos	
Empresa "A"	**"Empresa B"**
a. Gerencia: Un Gerente b. Administración: Una Administradora y un asistente, total 2 c. Contabilidad: Un contador d. Bodega: 1 Jefe de bodega e. Personal operativo: 42 trabajadores (limpieza y chofer)	a. Gerencia: Un Gerente, un asistente. Total: 2 b. Departamento financiero: 1 jefe, 1 contador, 2 auxiliares. Total 4 c. Departamento operativo: 1 jefe de operaciones. d. Personal operativo: 1 bodeguero, 1 chofer y 65 trabajadores (limpieza y chofer)
Total de personal: 47	**Total de personal: 74**

1.4.4 Jerarquía de la Autoridad

La jerarquía de la autoridad en la empresa "A" se caracteriza por cadena de mando y unidad de mando. Cada nivel de la organización es responsable ante un solo superior, en este caso: contabilidad, bodega y personal operativo rinden cuentas ante la administración, éste último ante gerencia, que es la máxima jerarquía.

Para el caso de la empresa “B” no presenta unidad de mando, ya que los departamentos subordinados a gerencia obedecen a instrucciones del departamento financiero, con el inconveniente de que pueden encontrarse con órdenes no acordadas entre los departamentos y no cumplir las funciones de manera óptima. La cadena de mando solo se presenta desde el nivel más bajo de los sub-departamentos en que se encuentra dividido el departamento operativo.

El tramo control en las dos empresas se puede calificar como tramo “estrecho”, ya que la empresa obedece a las siguientes características:

a. El personal operativo trabaja disperso en las instituciones en las que se presta el servicio, fuera de las oficinas de administración, y las sucursales funcionan dispersas geográficamente en diferentes ciudades del país.
b. Se requiere supervisión constante de las actividades, especialmente de las operativas de las que dependen las empresas. En lo administrativo, procesos como licitaciones en el portal de compras públicas o problemas laborales se necesita una supervisión muy cercana.
c. La persona que supervisa se encarga de capacitación y control, no obstante debería tener el apoyo de un departamento de GTH, para capacitar, control de calidad de los servicios, etc.
d. El tramo control estrecho en la empresa “B” presenta la desventaja de comunicación y coordinación entre personal operativo y gerencia con departamento financiero, debido a que reciben órdenes de ambos directivos, y también la planta operativa obedece a dos directivos.

1.5 Conformación y actividades desempeñadas por cada área.

a. Gerencia General

Empresa “A”.- Se encuentra a cargo de su gerente propietario, como principal función tiene la de movilizar y gestionar todo tipo de recurso necesario para el buen funcionamiento de la empresa, especialmente gestionar licitaciones en el

portal de compras públicas y ofertar los servicios que presta la empresa para obtener contratos. Ocasionalmente realiza contratación de personal.

Empresa "B".- El gerente tiene el control de toda la empresa ya que presenta interacción con todo el personal, no solamente con su subordinado inmediato, las instrucciones y comunicación muchas veces las realiza directamente hacia el nivel más bajo de la organización, de igual manera todos los niveles de jerarquía en ocasiones se reportan directamente a gerencia, pasando por alto a los jefes inmediatos, lo que lleva a deducir que los jefes departamentales deben tener mayor preparación, independencia y capacidad para resolver los problemas, y no están capacitados completamente para realizar funciones delegadas.

b. Área Administrativa

Empresa "A".- Está a cargo de una sola persona que es la administradora de la empresa, quien es jefe inmediato de: contabilidad, asistencia administrativa, bodega y personal operativo. Realiza funciones como: contratación de personal, licitación de compras públicas, recepción y egreso de bodega cuando la persona encargada de este departamento no se encuentra en la dependencia, aspectos legales, se desempeña también como asistente de gerencia. Gerencia se excede en delegación de tareas a administración, reflejando una sobrecarga de funciones y actividades. El asistente administrativo realiza funciones encomendadas y delegadas por la Administradora.

Empresa "B".- El área administrativa está dentro del departamento financiero, el jefe de este departamento realiza funciones de administración y financieras; el departamento operativo es el subordinado inmediato. En este departamento se concentra todo el movimiento administrativo y financiero de la empresa, incluso la parte legal. Este departamento realiza la selección y vinculación de talento humano a la empresa.

c. Contabilidad

En la empresa “A” este departamento está conformado por un contador federado, trabaja medio tiempo en las mañanas, sus funciones son bien definidas y conforman exclusivamente aspectos financieros y tributarios de la empresa.

En la empresa “B” no existe departamento de contabilidad como tal, las actividades contables son realizadas por un contador que pertenece al departamento financiero.

d. Almacenamiento y despacho de insumos y maquinaria

Empresa “A”. Área a cargo de una sola persona, quien realiza actividades de recepción, ingreso y egreso de insumos y maquinaria necesarios para uso del personal operativo. Ocasionalmente abandona su puesto para realizar actividades del personal operativo. En este caso quien le reemplaza en sus funciones es la administradora.

Empresa “B”. Pertenece al departamento operativo, es coordinado por una sola persona, la que también realiza labores del personal operativo (limpieza).

e. Transporte de personal operativo, insumos y maquinaria en la prestación de servicios.

Empresa “A”.- Quien realiza esta actividad es parte del personal operativo que realiza limpieza, pues no existe perfil de cargo para esta actividad.

Empresa “B”.- El conductor pertenece al departamento operativo, solamente se dedica a la actividad de transportar los insumos y maquinaria.

f. Departamento Operativo

Empresa "A".- No se cataloga como departamento de la empresa, sino como el grupo de 42 personas que se desempeñan en actividades de limpieza y tareas menores de mantenimiento en las empresas contratantes, dentro de este personal se integra al chofer. La autoridad superior inmediata es Administración. No tienen supervisor que evalúe el desempeño, esto lo hace la empresa contratante.

El personal operativo no marca horario de entrada en la empresa para luego desplazarse a sus lugares de trabajo, ellos acuden directamente a las instituciones para las cuales se está prestando el servicio.

Empresa "B".- El departamento operativo se encarga de bodega, transporte y personal operativo, y es administrado por un supervisor, quien inspecciona y evalúa el desempeño de sus subordinados.

1.6 Diagnóstico Organizacional de las Empresas "A" y "B"

El diagnóstico organizacional se lo realiza partiendo de su definición, como un proceso analítico que permite conocer la situación en la que se encuentra una organización para determinar oportunidades y aprovecharlas, así como detectar problemas y resolverlos. (Rodríguez Mansilla, 2007)

Para levantar este diagnóstico se utilizó la técnica de encuesta mediante formulario (Anexo Nº 1), y entrevista personal a la administradora de la empresa "A" y al jefe financiero de la empresa "B" (anexo Nº 2), debido a que estos departamentos ejercen control directo sobre todo el personal.

El diagnóstico del personal operativo de las dos empresas se lo realizó mediante la técnica de grupo focal a 8 personas que realizan esta actividad en cada empresa (Anexo Nº 3). El resumen del conversatorio se lo puede revisar en el Anexo nº 4.

En el Diagnóstico se detallan los problemas similares encontrados en cada una de las empresas.

a. Las empresas no presentan un organigrama físico de niveles jerárquicos, y no especifica claramente las funciones asignadas a cada integrante del personal. Por esta razón el personal no respeta las jerarquías, manifestando sus inquietudes a cualquier superior, para la empresa “A” el Gerente o el Administrador y el Jefe financiero para la empresa B.

b. El gerente general desempeña su gestión en la matriz en la ciudad de Cuenca, y en sucursales fuera de la provincia; debido a esto se produce una sobrecarga de responsabilidades en la administración en la empresa “A” y en el departamento financiero en la empresa “B”.

c. Se genera conflicto de autoridad por existir solo jerarquías y no estrategias para la realización de las funciones. En las dos empresas los únicos funcionarios con actividades bien definidas son los contadores.

d. Todo el personal de los departamentos subordinados a la administración en la empresa “A” y al departamento financiero en la empresa “B” reciben frecuentemente órdenes tanto de gerencia general como sus jefes inmediatos, provocándose una ambigüedad de funciones y operaciones.

e. Al no existir delimitación de responsabilidades, cuando surge un problema de cualquier índole, no se identifica al verdadero responsable para tomar los correctivos adecuados.

f. Las empresas no cuentan con departamento de GTH, que se encargue de selección de personal, aspectos laborales y legales. No disponen de un manual de funciones, lo que produce inconvenientes al momento de realizar las funciones propias de cada cargo (Anexo Nº 1).

g. No cuenta con departamento de servicio técnico para mantenimiento y reparaciones urgentes de la maquinaria utilizada por el personal operativo. Las reparaciones y mantenimiento lo realizan terceros.

h. Dentro del personal operativo, se encuentra a la persona encargada de inventario de suministros y maquinaria, así como el que transporta a este personal y equipos al lugar donde prestarán el servicio, estos empleados ocasionalmente abandonan las actividades descritas, para desempeñar actividades de limpieza, por lo que no pueden hacerse totalmente responsables de sus actividades principales (bodega y transporte).

i. El personal operativo realiza actividades extras no contempladas en las específicas para las que fue contratado.

1.6.1 Conclusiones del Diagnóstico Organizacional

Existen muy pocos niveles jerárquicos, por lo que prácticamente toda la responsabilidad de la organización recae en un solo departamento, Administración en la empresa “A” y Financiero en la empresa “B”.

Los niveles de subordinación para Gerencia, Administración y Departamento financiero en las respectivas empresas abarcan todas las áreas, de manera que se puede ver afectado el desempeño de las actividades específicas de estas áreas, así como la capacidad para dirigir en forma eficaz y eficiente a los subordinados que es numeroso en ambas empresas.

La ausencia de un departamento de GTH donde se incluiría aspectos legales y laborales, podría llevar a errores en cuanto a selección y vinculación de personal, lo que afectaría directamente en forma negativa a los objetivos de las empresas.

Limitada capacidad de procesamiento de la información que puede ser emitida desde gerencia o los departamentos de administración, información que no está procesada dentro de un solo departamento que debería ser GTH, para ser

difundida correctamente y oportunamente para lograr los objetivos de cada empresa.

El hecho de no tener un manual de funciones lleva a que las actividades especialmente las operativas no puedan ser automatizadas, a la vez que resulta muy difícil la evaluación del desempeño en los cargos.

En resumen falta una delimitación exacta de las funciones y actividades que debe realizar cada persona acorde a un perfil de cargo.

1.7 Diagnóstico del sistema de GTH en las empresas “A” y “B”

Para levantar este diagnóstico se utilizó la técnica de encuesta con instrumento de formulario, cuyo objetivo es evaluar el sistema de GTH y sus subsistemas (Anexo nº 1).

1.7.1 Proceso de selección de personal.

La selección de personal en las dos empresas se realiza por reclutamiento interno solamente para personal operativo, que de obrero de limpieza puede ascender a bodeguero, chofer o supervisor, según sus aptitudes y su desempeño funcional. En los cargos administrativos prácticamente no se da este tipo de selección, debido que el perfil de los asistentes de los departamentos no exige formación de tercer nivel, capaz de dirigir el departamento.

La selección de personal por reclutamiento externo se realiza mediante una bolsa de trabajo que la empresa ha construido cada vez que ha realizado procesos de selección de personal, integrada por aspirantes a los diferentes cargos que han sido aprobados en las entrevistas y pasan a formar parte de la bolsa de trabajo.

El primer paso para seleccionar a los aspirantes de los cargos, es hacer llenar una solicitud de empleo física (elaborada por cada empresa) y receptar documentación que acredite los datos y experiencia del solicitante, los que serán

revisados y comparados con el perfil del cargo, actividad que la realizan los Gerentes de cada empresa o el administrador en la empresa “A” y el jefe financiero en la empresa “B”

En el proceso de vinculación el primer aspecto tomado en cuenta es la formación y experiencia del aspirante, para luego ajustarlo al perfil óptimo requerido en la empresa considerando las funciones y actividades que realizará dentro de la empresa.

Una vez seleccionado el aspirante las empresas proceden a la entrevista que es informal y se centra en los conocimientos relativos al cargo que desea desempeñar el aspirante.

1.7.2 Retención de talento humano

En la empresa “A” el proceso de inducción del nuevo trabajador no es muy tomado en cuenta, éste es realizado proporcionando información informal acorde a las necesidades y según se vayan presentando, en el personal operativo fundamentalmente son indicaciones de cómo operar el equipo y una rápida explicación de cómo realizar la actividad.

En la empresa “B” el jefe financiero refirió que la inducción se realiza de acuerdo a las interrogantes que surgen en el nuevo empleado, es decir realiza una inducción informal. Respecto de formación y capacitación la realizan mediante cursos talleres y seminarios, que cubren las actividades que se desarrollan en la empresa.

1.7.3 Evaluación del desempeño

En las empresas “A” y “B”, no se realiza una evaluación del desempeño como tal, porque no se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos individuales, es decir lo que las personas pueden lograr, sino solamente una apreciación de si el personal está o no cumpliendo con las actividades encomendadas. Las empresas no tienen un instrumento diseñado para evaluar el desempeño o

detectar problemas respecto de la integración de nuevo personal (formulario de evaluación).

El desempeño del personal lo cataloga el administrador en la empresa “A”, y el gerente o el jefe financiero en la empresa “B”, según las actitudes y manera de realizar las funciones (buena, media o deficiente), y cuando surgen inconvenientes entre el personal o por un mal reporte de las empresas que utilizan los servicios de limpieza. Por razón de que no cuentan con instrumento de evaluación del desempeño, la información para evaluar al personal es proporcionada por sus pares. La evaluación no es sistemática ni periódica.

1.7.4 Conclusiones del sistema de GTH en las empresas “A” y “B”

El primer aspecto en común que resalta de las empresas es que la información de GTH es proporcionada por administración y departamento de finanzas para las empresas “A” y “B” respectivamente, lo que refleja de entrada la ausencia de área de GTH, delegando esta función a departamentos que desarrollan otras actividades.

La ausencia de asesoramiento estratégico en GTH en las empresas, podría llevar a contratar a la persona no apta para el cargo, lo que implica pérdidas monetarias, de tiempo y esfuerzo por parte de la empresa. Incumplimiento con el cliente interno, que son los departamentos que solicitan personal.

En la inducción no se recalca en que la responsabilidad que recae sobre el desempeño del personal operativo, en manos del cual está la actividad económica de la empresa.

No se familiariza con la empresa y sus nuevos compañeros, sino solo una informal presentación en el departamento donde desarrollará sus actividades; no se explica los objetivos de la empresa, ni a quien elevar sus opiniones; tampoco se explica los comportamientos que serían causa de amonestaciones y en última instancia de despido.

En la inducción las dos empresas diagnosticadas, no trasmiten al personal recientemente vinculado las normas, valores y comportamiento requerido para el desempeño eficaz; la inducción se limita a informar de las actividades que tiene que realizar.

La evaluación del desempeño no se realiza como un instrumento para medir el grado de cumplimiento de los objetivos individuales, y no es un proceso sistemático y periódico, por lo tanto no posee normas para los evaluadores de tal manera que la evaluación o información obtenida para la evaluación puede estar influida por percepciones erróneas ocasionales del evaluador hacia el evaluado.

La evaluación del desempeño la debe realizar el jefe inmediato superior, en el caso de las empresas diagnosticadas no es así, quien evalúa son el alto mando y el mando intermedio, quienes no están en contacto directo y constante con el evaluado especialmente del resto de áreas, por tal motivo no podrán evaluar las cualidades del evaluado y tampoco su grado de contribución al objetivo de la empresa.

Partiendo del análisis de las empresas mencionadas, se propone la creación de dos subsistemas de Gestión de Talento Humano (GTH) como son el de provisión y retención de talento humano, los que podrían ser generalizados y aplicados en cualquier empresa que preste servicios de limpieza, adaptándolos a cada una de acuerdo a las conveniencias de las mismas.

CAPÍTULO II

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Introducción.

Hoy en día ya no se puede hablar de recurso humano al mismo nivel que recurso financiero u otro tipo de recurso material, los que son sustituibles fácilmente. El equipo humano con el que cuenta una empresa es uno de los principales recursos y es fundamental para una buena planificación. El proceso de vinculación y formación de talento humano supone una alta inversión, ya que debe incurrirse en costos de selección, vinculación, formación y perfeccionamiento para el efectivo desempeño dentro de la organización.

El manejo del personal es un subsistema del sistema administrativo. El éxito de la organización depende sobre todo de los esfuerzos de los empleados, por esto es fundamental recalcar sobre la importancia que tiene el elemento humano en las operaciones diarias de la organización.

El talento humano además de la fuerza física o actividad comprende los conocimientos, experiencia, aptitudes y habilidades. Se encuentran en todas las áreas y niveles de organización. Sin duda es el recurso más importante de una organización ya que transforma los recursos materiales, y pueden mejorar su desempeño.

Los conceptos estudiados en el presente capítulo servirán como base teórica para realizar el levantamiento de los procesos de provisión y retención de personal calificado para desarrollar la gestión de talento humano en las empresas que hemos denominado como “A” y “B”.

En este capítulo además de revisar conceptos de conocidos autores, se diseña dos subsistemas para el área de talento humano, los que están divididos en etapas como el diagnóstico de necesidades, creación de perfil del cargo, selección de personal y vinculación a la empresa.

1. Administración de Personal.- Son las políticas y prácticas adoptadas por una empresa, las cuales se requieren para cumplir con el manejo adecuado de los recursos humanos de la empresa. (Dessler, 2009)

Según Víctor M. Rodríguez la administración de personal es un conjunto de principios y procedimientos para la mejor elección, capacitación y organización del personal de una empresa, la satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en beneficio de la organización y sus empleados.

La gestión de la administración de personal consiste principalmente en detectar y resolver problemas relacionados con los empleados, tomando en cuenta que la efectividad del personal en sus labores es fundamental en el éxito de la empresa.

Siempre ha existido cierto grado de demanda de personal capacitado en el mercado de trabajo, en adición las solicitudes de aumento de salarios, beneficios económicos, y otras prestaciones hacen que los recursos humanos se hayan convertido en los más importantes de todos los recursos; por esto la importancia de lograr el óptimo uso de este recurso con el mínimo desperdicio de habilidad y talento, ya que la eficiencia de una organización depende mucho de este recurso, la administración necesita elevar al máximo la destreza, satisfacción, cooperación y entusiasmo del personal para que se vuelva leal y eficiente. Es decir la administración de personal debería facilitar e incrementar el rendimiento organizacional.

La efectividad de un subsistema de recursos humanos se puede evaluar en el grado de contribución al logro de los objetivos de la organización. Sin embargo, esta evaluación es difícil, si no se considera los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.

El área de administración de personal se ocupa de los problemas desde el punto de vista del personal. Sus funciones incluyen diversos métodos de comunicación, valoración, selección, capacitación y desarrollo, remuneración, etc.; por esto el departamento de personal debería estar instruido en planeación

de recursos humanos para dotar de personal a la empresa, administrar sueldos, manejar relaciones laborales, capacitar y desarrollar el talento humano. Estos aspectos suponen la creación de un departamento de gestión de talento humano. (Chiavenato, 2007)

Según Rodríguez Valencia, los recursos humanos se encuentran influidos directamente por factores externos e internos. Desde siempre factores externos como culturales, políticos, económicos y sociales han afectado las funciones del personal, por lo que se debe conocer el ambiente externo en el que opera la organización para adaptarlo al ambiente interno. El ambiente interno es muy importante para lograr una actuación efectiva de la organización, y también está compuesto por sistemas: físico, tecnológico, social y cultural, los que influyen directamente en la satisfacción que el personal obtiene de su trabajo y en la eficacia con que lo realiza. (Rodríguez Valencia, 2007)

La administración de recursos humanos como sistema se compone de la unión de 6 procesos, los que se analizan a continuación en el numeral 5 de GTH.

El departamento de GTH deberá realizar principalmente las siguientes funciones (Dessler, Administración de Personal, 2008):

a. Análisis y descripción de cargos respecto de la naturaleza del trabajo que desempeñará cada empleado.
b. Diseño de cargos: planificar necesidades laborales
c. Reclutamiento y selección de los candidatos para satisfacer dichas necesidades.
d. Orientar, capacitar e integrar o inducir a los nuevos empleados
e. Administración de cargos y salarios
f. Incentivos salariales y beneficios sociales
g. Evaluar el desempeño de los empleados
h. Comunicar, asesorar, disciplinar al personal
i. Desarrollo organizacional
j. Fomentar el compromiso de los empleados con el cumplimientos de los objetivos de la empresa
k. Relaciones con los empleados

Si el departamento de administración de personal aplica las políticas apropiadas evitará los siguientes errores a la hora de contratar y retener al personal:

a. Contratar a personas no idóneas para desempeñar los distintos cargos.
b. Personal que no realiza su mejor esfuerzo
c. Disminuir la eficacia de las estrategias de la empresa por falta de capacitación.

2. Objetivo de la administración de Talento Humano.- Talento humano son todos los empleados de todos los niveles, independiente de las funciones que desempeñen en la organización. La administración de talento humano consiste en la planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones. (Chiavenato I. , 2004)

Dentro de los objetivos de un subsistema de recursos humanos se puede encontrar:

1. Regular las fases de las relaciones laborales para promover al máximo la eficiencia de bienes y servicios producidos.
2. Conseguir que el personal trabaje no solo por un salario, sino para lograr los objetivos de la organización.
3. Proporcionar a la empresa una fuerza laboral eficiente y con alto rendimiento y desempeño para el logro de los objetivos globales.
4. Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
5. Coordinar los grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de los objetivos comunes.
6. Satisfacer los requerimientos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
7. Resolver problemas antes de establecer relación laboral, durante la prestación de servicios y al término de la relación laboral.

3. Características de los recursos humanos.- Toda empresa está conformada por el personal, que es el medio para que ésta pueda alcanzar sus objetivos con el mínimo costo, tiempo, esfuerzo y conflicto, que si lo hicieran de manera individual; a medida que las organizaciones crecen, la obtención de los recursos para su supervivencia y crecimiento se vuelve más compleja. Las características principales de los recursos humanos son las siguientes:

a. No son propiedad de la empresa debido a que los conocimientos, experiencia, destrezas, etc., son patrimonio personal.
b. El desempeño del personal es voluntario, no siempre la empresa cuenta con el mejor esfuerzo de su personal, la empresa solamente contará con este esfuerzo cuando el empleado perciba que esto concuerda con los objetivos organizacionales y particulares.
c. Las cualidades del personal son intangibles y se manifiestan solo a través del desempeño de las personas en las empresas.
d. Los recursos humanos no son estáticos, pueden ser perfeccionados mediante capacitación, mejorando lo ya existente o descubriendo nuevas habilidades potenciales del personal.
e. Los recursos humanos son escasos debido a que no todas las personas poseen las mismas capacidades, habilidades y conocimientos.

4. Gestión de talento humano (GTH).- Toda organización tiende a crecer, lo que implica mayor complejidad de recursos para ejecutar las operaciones, debido al aumento de capital, avances de la tecnología, etc., indiscutiblemente esto provoca el incremento del número del personal y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos y destrezas para garantizar que el resto de recursos se utilicen con eficiencia, eficacia, y que las personas marquen la diferencia competitiva.

La gestión de talento humano moviliza y utiliza con plenitud a las personas en sus actividades, así que las organizaciones en vez de invertir directamente en productos y servicios, lo hacen en las personas que los conocen, saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. Las personas son la parte

fundamental en el éxito empresarial, la inversión realizada en ellas es una estrategia para que las personas puedan cumplir con la misión organizacional.

El personal puede ser visto como socio de las organizaciones en el sentido de que es proveedor de conocimiento, habilidad y sobre todo inteligencia para tomar decisiones racionales enrumbadas hacia los objetivos generales de la empresa. Visto desde este punto de vista el personal constituye el capital intelectual de la empresa, por lo que son tratados como socios de la empresa y no como simples empleados.

La gestión de talento humano se basa en tres aspectos básicos:

a. Los empleados son seres humanos dotados de personalidad, conocimientos habilidades, capacidades, etc., aspectos indispensables para la gestión de los demás recursos.
b. Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales como fuente de impulso para la dinamización de la organización; no son agentes pasivos o estáticos.
c. Son socios de la organización, invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con el fin de recibir frutos de estas inversiones como salarios, crecimiento profesional. Toda inversión se justifica cuando trae un retorno razonable.

La gestión de talento humano considera que las personas constituyen el principal activo de una organización, porque han percibido que solo pueden llegar al éxito optimizando el retorno sobre las inversiones de los empleados. La GTH en las empresas es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, las que pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades. La GTH contribuirá a la eficiencia de la organización a través de los siguientes aspectos:

1. Contribuir a que la organización alcance sus objetivos y realice su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización, es decir, saber explotar las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, el reconocimiento que se realice al personal no deberá ser básicamente el dinero para motivarlo. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en sus incentivos.
4. Incentivar la creciente autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo, los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa y producen artículos y servicios de mala calidad.
5. Desarrollar y mantener calidad de vida en el trabajo respecto de la experiencia de trabajo que se debe desarrollar en un ambiente agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas y tareas dignificantes, de tal manera que el lugar de trabajo sea atractivo y deseable.
6. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables como exigencia del personal que labora en la organización.

La GTH debe ser un departamento de enriquecimiento de talentos y no solamente desempeñarse como órgano de control y fiscalización de los empleados; invirtiendo en capital intelectual trasmitiendo actitudes y conocimientos por medio de la capacitación, creando condiciones favorables para que el personal utilice sus habilidades eficazmente, en especial las intelectuales.

La GTH incentiva la participación de las personas en las decisiones y transforman a los gerentes en líderes orientadores e incentivadores. Utiliza al máximo el talento de las personas para obtener concordancia y unión de esfuerzos y ampliación de conocimientos.

5. Procesos de la GTH

5.1 Admisión de personas (división de reclutamiento y selección de personal). Procesos necesarios para incluir nuevas personas en la empresa, son procesos de provisión y suministro de personas, consta de reclutamiento y selección de personas. Este proceso sirve a las necesidades de la organización a largo plazo, busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agrega valor a los activos intangibles. Enfatiza en la eficacia porque mediante la

incorporación de personas busca la adquisición de nuevas habilidades y capacidades que lleven al logro de la misión de la organización.

El reclutamiento puede ser interno, aplicado a empleados que trabajan en la organización para promoverlo a actividades de mayor responsabilidad o más motivadoras. El reclutamiento externo se lo realiza fuera de la empresa en el mercado de talentos humanos.

La selección de personal es una actividad de elección, clasificación y decisión; que busca los recursos humanos más adecuados a fin de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño personal.

El objetivo del reclutamiento es proveer de materia prima o candidatos; el objetivo de la selección es escoger al recurso humano más adecuado a la necesidad del cargo y la organización.

En la selección del personal se presentan dos aspectos: el primero son los requisitos del cargo que debe cumplir el ocupante, y el segundo son las características del candidato que aspira al cargo. Para realizar una buena selección las características del candidato deben llenar las expectativas del perfil de cargo, en tal caso la persona se considera ideal para desempeñar el cargo al que aplica. (Chiavenato I. , Gestión de Talento Humano, 2009)

5.2 Aplicación de personas (división de cargos y salarios). Proceso para diseñar las actividades que las personas realizarán en las empresas y orientar su desempeño. Este proceso consta de diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, inducción y evaluación del desempeño.

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas en los cargos de la organización, para que se adapten a la cultura organizacional; con lo que se consigue reducción de la ansiedad de las personas, reducción de la rotación, ahorro de tiempo y ajuste de las expectativas.

5.2.1 Diseño de Cargos.- Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos, y debe definir las siguientes condiciones básicas:

a. Contenido del Cargo: Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.
b. Métodos y procesos de trabajo: cómo deben desempeñarse las tareas o atribuciones.
c. Responsabilidad: Indicar quien es su superior inmediato al que se debe reportar el ocupante del cargo.
d. Autoridad: quienes son sus subordinados a los que deberá supervisar y dirigir.

Los diseños de cargos administrativos por lo general lo realizan las gerencias para encontrar solución de problemas y mejoramiento continuo. Los cargos no son estáticos ni definitivos, siempre estarán en evolución, innovación y cambio.

5.3 Compensación de las personas (división de beneficios sociales). Son los incentivos y satisfacción de las necesidades de las personas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

Un buen sistema de salarios debe cumplir con los siguientes objetivos:

a. Motivación y alto grado de compromiso del personal
b. Aumento de la productividad
c. Control de costos
d. Tratamiento de los empleados
e. Cumplimiento de las leyes.

5.4 Desarrollo de personas (capacitación). Es la capacitación e incremento en el desarrollo profesional. Pueden incluir entrenamiento y desarrollo, programas de cambio, desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.

Desarrollar personas no solo es suministrar información para que se vuelvan más eficaces en sus labores, sino también proporcionar información para que adopten nuevas actitudes, soluciones, aporten con ideas, modifiquen sus hábitos y comportamientos, es decir, se debe formar a la persona para que se enriquezca como persona.

El proceso de desarrollo implica: entrenamiento, desarrollo de personas y desarrollo organizacional.

El entrenamiento desarrolla competencias en las personas para que sean más productivas, creadoras e innovadoras y puedan contribuir al mejoramiento de los objetivos organizacionales y aporta a que estas personas se vuelvan cada vez más valiosas. El entrenamiento agrega valor a las personas, con lo que enriquece el patrimonio de las organizaciones.

El entrenamiento se orienta al presente, enfocado al cargo actual buscando mejorar las habilidades del desempeño inmediato. El desarrollo de personas persigue crear nuevas habilidades y capacidades exigidas; constituyen procesos de aprendizaje.

5.5 Mantenimiento de personal (higiene y seguridad). Procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, con el objeto de retener al personal. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

Los principales aspectos contemplados en un programa de higiene laboral están relacionados con:

a. Ambiente físico de trabajo agradable y óptimo para un buen desempeño, como buena iluminación, ventilación, temperatura y eliminación de ruidos.
b. Ambiente psicológico del trabajo donde las relaciones humanas sean agradables, el tipo de actividad motivadora, gerencia democrática y participativa, eliminación de posibles fuentes de stress.

c. Principios de ergonomía, adecuando los equipos a las características humanas y herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.
d. Salud ocupacional, que se refleja en ausencia de enfermedades, y riesgos para la salud, así como situaciones estresantes que pueden causar daños a los empleados en el trabajo.
e. Seguridad en el trabajo, que cubre tres aspectos fundamentales: prevención de accidentes, incendios y robos.

5.6 Evaluación del personal o desempeño (división de personal). Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

La evaluación de desempeño es el proceso de revisar la historia de actividad laboral en la empresa para determinar la contribución realizada por éste para conseguir los objetivos administrativos.

Todo empleado debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño para que conozcan cómo se desarrollan en su trabajo; sin retroalimentación las personas caminan a ciegas. La evaluación del desempeño proporciona juicio para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y hasta desvinculación de empleados. Permite comunicar a los empleados los aspectos a mejorar o cambiar como actitudes, habilidades o conocimientos. Permite que los subordinados conozcan como considera el jefe la realización de sus labores, a la vez que el jefe puede aconsejar respecto al desempeño del empleado.

6. Propuesta de levantamiento del proceso de Provisión de talento humano para empresas de servicios de limpieza.

Una organización que necesita satisfacer la demanda de personal, no debe buscar el mejor talento que pueda encontrar, sino debe vincular a personas que estén a la altura del puesto que van a desempeñar. Una persona sobrecalificada o con aspiraciones mucho más altas que las que le ofrecen las condiciones de

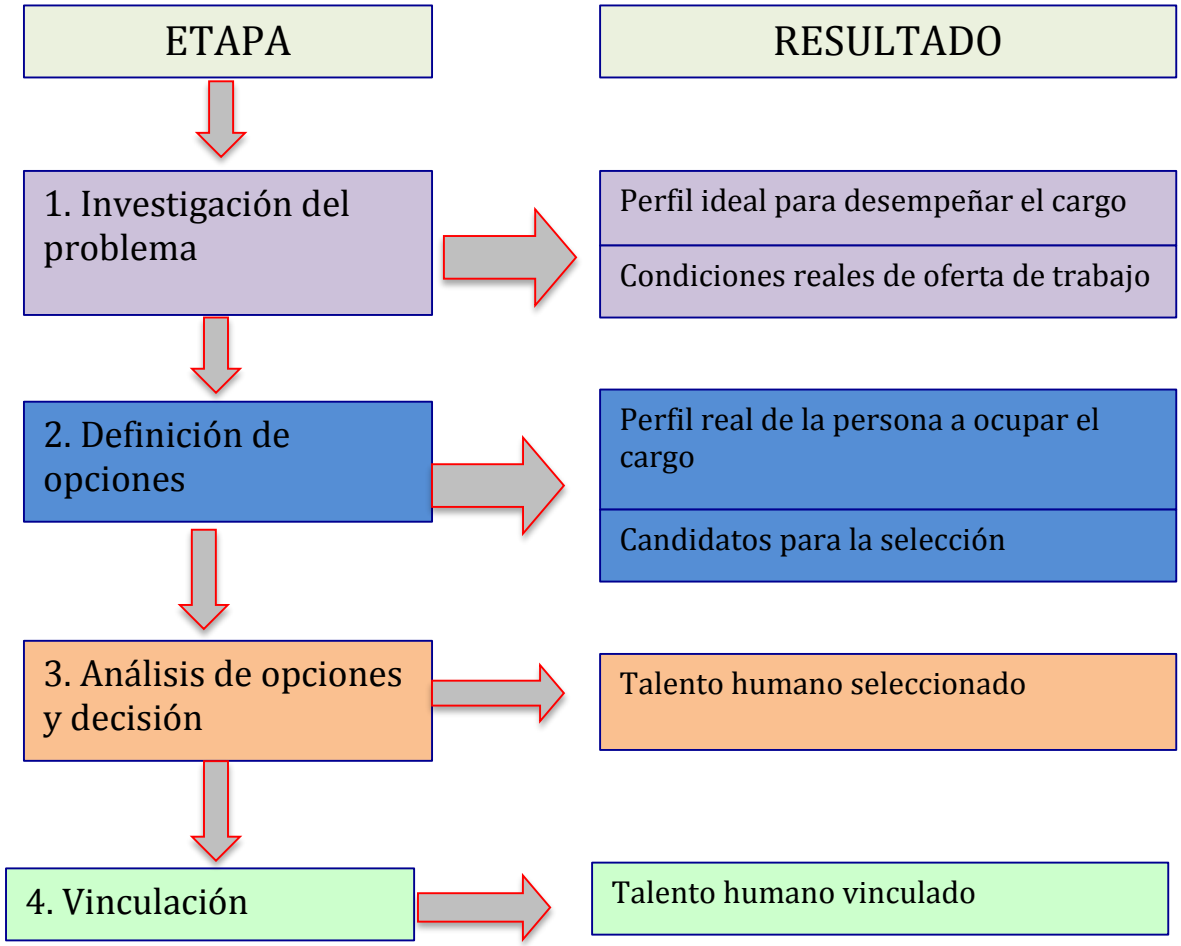
trabajo, se desmotivará y bajará su nivel de desempeño, y en caso extremo se desvinculará de la organización.

El proceso de provisión de talento humano para las empresas de servicios de limpieza se guiará por el siguiente esquema propuesto por Mondy (2008); se eligió este esquema por ser general, es decir aplicable a cualquier área de una empresa y fácil de adaptarlo a una PyMEs. (Mondy, 2008)

Para proponer este proceso se tomó bases teóricas de GTH, se escogió empresas con características comunes analizando sus particularidades, para así elaborar procesos que podrían ser aplicados a empresas de limpieza, con las respectivas reformas que convengan a las empresas de acuerdo a las características particulares de cada una.

Gráfico Nº 2

Proceso de Provisión de talento humano.



Según este esquema de provisión de talento humano, la primera etapa corresponde a investigación del problema y consta de 3 pasos:

a. Análisis de requerimientos
b. Análisis de posibilidades y limitaciones de las condiciones de trabajo.
c. Definición de parámetros de vinculación.

A continuación se desarrolla el esquema anterior, con el fin de realizar el levantamiento del proceso para la vinculación de personal de GTH en empresas de servicios de limpieza.

<table>
<tr><th colspan="3">1. Investigación del problema: Ausencia de departamento de GTH en empresas de prestación de servicios de limpieza</th></tr>
<tr><td rowspan="3">a. Análisis de requerimientos para crear el departamento de GTH: 1 persona para desempeñar el cargo de líder del área de GTH</td><td>Requerimiento Organizacional. El requerimiento es organizacional, ya que el empleado agregará valor a la misión y visión de la empresa, mejorando el desempeño del personal.</td><td>La persona seleccionada deberá ser innovadora para mantener la misión de la empresa, con el compromiso de permanencia en la empresa para lograr la visión.
Deberá potenciar las estrategias de la empresa, así como proponer nuevas para el mejoramiento de los servicios que presta la empresa.</td></tr>
<tr><td>Requerimiento del área de GTH</td><td>Estrategia: Necesidad de crear y desarrollar estrategias para la creación del área de GTH.
Tácticas: Manejo de talento humano.
Operaciones: Manejo de procedimientos relativos a funciones del personal.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Requerimientos del cargo o responsabilidad</td><td>Descripción del cargo
1. Formulación, socialización y hacer cumplir política de personal
2. Establecer perfil y diseño de puestos, reclutar, seleccionar y vincular al nuevo personal.
3. Determinar condiciones de empleo y política salarial.
4. Resolver problemas de personal.
5. Realizar evaluación del desempeño.
6. Responder su gestión a la gerencia general.</td></tr>
<tr><td>Perfil del cargo
1. Instrucción superior con dominio en métodos de administración de personal.
2. Conocimiento de derecho laboral
3. Capacidad para organizar.
4. Liderazgo</td></tr>
<tr><td>Requisitos de la persona aspirante a líder de GTH
1. Criterios de desempeño de su pasado laboral calificados mínimo como buenos.
2. Experiencia y recomendaciones.</td></tr>
</table>

		3. Campos en los que ha aplicado sus conocimientos. 4. Conocimientos requeridos indicados en el perfil de cargo, y obtenidos a través de la experiencia.
b. Análisis de posibilidades y limitaciones de las condiciones de trabajo.	**Posibilidades motivacionales**	Autorrealización, liderazgo, reconocimiento por parte de gerencia, contenido del trabajo, trabajo en grupo.
	Retributivas	Salarios, bonificaciones, incentivos.
c. Definición de parámetros de vinculación a la empresa.	**Criterios ajustados para la selección del líder de GTH**	Determina el perfil real de la persona a ocupar el cargo, mediante las evidencias de desempeño presentadas por el aspirante, que deben ser adecuadas para satisfacer las necesidades de la empresa.
2. Definición de opciones		
Reclutamiento	**Interno**	Se realizará acorde al perfil real y el mercado de talento humano interno
	Externo	Se realizará acorde al perfil real y el mercado de talento humano externo, es decir de los aspirantes al cargo
3. Análisis de opciones y decisión		
Preselección	**Entrevista y análisis de documentación del aspirante**	Dar a conocer las condiciones del trabajo y expectativas del desempeño que se espera
Selección	**Planeación**	Recolección de evidencias, protocolo de selección acorde al perfil ajustado
	Desarrollo	1. Prueba de idoneidad 2. Entrevista 3. Entrevista con el Gerente 4. Decisión conjunta de vinculación
4. Vinculación		
Contratación	**Tipo de contratación por la empresa según las estrategias globales y la legislación laboral vigente**	Talento humano vinculado como empleado, mediante un contrato formal, y acuerdos no escritos de todo lo que espera la empresa y el nuevo empleado recíprocamente.

7. Levantamiento del proceso de retención de talento Humano para empresas de servicios de limpieza.

La retención de talento humano calificado en una empresa no solamente es importante por el efecto competitivo que ejerce en la empresa, sino también por los elevados costes que supone a la empresa reemplazarlo, ya que implica reclutamiento, selección y formación del nuevo empleado, coste que varía entre el 90 a 200% del salario anual de dicho puesto. (Allen, 2010)

Los factores determinantes para retener talento humano dependen de muchas variables internas propias de la empresa y externas en la oferta de talento humano. Estos factores pueden diferir extensamente entre una y otra organización, dependiendo de la actividad de la empresa, el tamaño de la misma, etc.

El proceso que a continuación se describe, no necesariamente significa que se va a aplicar en la empresa en su totalidad y/o literalmente, es una propuesta para que el área de GTH, lo ajuste a la situación y a sus requerimientos.

ESTRATEGIAS DE GTH DIRIGIDAS HACIA LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO	
ESTRATEGIAS TRANSACCIONALES	Favorecen relaciones estables entre empleado y empleador, y satisfacer el contrato formal
1. Diseño de puesto de trabajo	El diseño del puesto tendrá políticas de cierto grado de autonomía, de retos, requerir diversas habilidades, tareas no repetitivas. (García, 2011)
2. Formación	Inducción, formación extensiva e intensiva. (López-Cabrales, Relationships between human resource management practices and organizational learning capability, 2011)
3. Desarrollo profesional	Brindar oportunidad para el desarrollo profesional, formalizando un sistema de promoción basada en el desempeño, apoyo y asesoramiento al desarrollo de la carrera. (Perez-Cano, 2006)
4. Retribución	Retribuciones o recompensas acorde al desempeño, incentivos grupales, beneficios sociales y contemplados en la ley, transparencia en el sistema de retribución. (García, 2011)
ESTRATEGIAS RELACIONALES	Favorecen las relaciones internas, para que se vuelvan satisfactorias
1. Soporte de jefe inmediato superior, liderazgo	Brindaran apoyo profesional y emocional a sus subordinados, serán accesibles para que el soporte sea percibido por los empleados, realizará reconocimiento al desempeño.
2. Relaciones internas	*Comunicación interna:* Ofrecer información sobre objetivos, estrategias, cambios de políticas y procedimientos, éxitos de empleados o equipos, etc.
	Participación en la organización: para lograr la contribución de los empleados con conocimientos, habilidades y experiencias. Sugerencia de mejoras, quejas.
	Relación con el superior jerárquico: el apoyo, reconocimiento, trato, ayuda, etc., brindado por los mandos refleja el trato de la empresa al empleado.
	Relación con los compañeros: Fortalecerlas, favorece el aspecto afectivo de los empleados proporcionándose apoyo emocional, satisfacción laboral, reducción de stress, etc. (Sánchez Vidal, 2011)
3. Condiciones y organización del trabajo.	Ergonomía, factores ambientales no estresantes, cierto grado de flexibilidad horaria, permisos ocasionales, apoyo económico, conciliación, etc. (Sánchez Vidal, 2011)

La GTH es fundamental para el éxito de la empresa, ya que las personas trazan sus metas ligadas al crecimiento empresarial, las que son reconocidas por el cumplimiento y alcance de los objetivos de la empresa.

Los esquemas propuestos para construir los dos subsistemas, que son reclutamiento y retención de personal, van dirigidos hacia la conversión de recurso humano en talento humano dotado de las mejores competencias para desempeñar las actividades asignadas.

Para levantar el proceso de retención de talento humano en empresas de servicios de limpieza, se ha tomado en cuenta las principales sugerencias de reconocidos autores de libros que tratan sobre talento humano,

El levantamiento del sistema de provisión y retención de talento humano propuesto para dichas empresas considera las competencias humanas del aspirante como son: conocimiento, habilidades, poder de discernimiento y actitud positiva para emprender, asumir riesgos y tomar iniciativas.

Con la creación del departamento de GTH en la empresa y a través del personal se espera obtener resultados como: valor económico agregado, crecimiento, mayor participación en el mercado y por supuesto lucratividad, lo que se logrará mejorando la productividad, calidad, con innovación y la satisfacción de las empresas que demandan los servicios. Los resultados se obtendrán a partir de las competencias del personal, el buen desempeño de la fuerza de trabajo, el compromiso de los empleados con la organización, con adaptabilidad y flexibilidad de ambas partes y fomentando la cultura de excelencia de prestación de servicios en todo el personal.

8. Documentación de Procesos de GTH

Documentar un proceso es desarrollar una serie de actividades en forma ordenada y secuencial, que partiendo de una entrada añadirán valor a los bienes o servicios para obtener resultados a fin de satisfacer las necesidades del cliente,

en este caso la demanda de talento humano en la empresa, que es el macroproceso a documentar.

La documentación de la GTH en la empresa se realizará con enfoque basado en procedimientos, ya que es más aplicable en procesos de gestión de recursos y mejora en los procesos de carácter más operativo. La documentación brindará información precisa para que ejecutada paso a paso (actividades) alcance los resultados esperados independientemente de quien lo realice. (Universidad Pontificia Bolivariana, 2013)

A continuación se describe un glosario con los términos generalmente utilizados en la documentación de procesos.

Plantilla de documentación de procesos: Documento que describe las características generales del proceso.

Macroproceso: Propósito de una dependencia establecido por la norma de creación de ésta. El macroproceso se compone del conjunto de procesos que permitirán alcanzar el resultado propuesto por la institución.

Proceso: Conjunto de actividades normalizadas que deben cumplirse en las etapas de un proceso. Un procedimiento es la información suministrada para el desarrollo del proceso.

Procedimiento: Documento que describe la forma precisa de ejecutar un proceso y las características de la misma. Abarca quién, que, como y cuando se realiza el proceso.

Proveedores: Proceso, persona o tercero que suministra el producto o servicio.

Entrada: Producto, servicio, información, que serán transformados para el inicio del proceso.

Subprocesos o etapas: Secuencia ordenada de actividades que se desarrollan en el proceso.

Salidas: Producto, servicio, información o normas que son resultado de la ejecución de las etapas del proceso.

Usuario: Proceso, persona o tercero que recibe el producto o servicio que ha pasado por el procedimiento.

Requisito: necesidad o expectativa implícita u obligatoria establecida para la prestación de un servicio.

- Requisito interno: Documentación que fija parámetros para el desempeño del proceso al interior de la empresa.
- Requisito externo: Documentación que fija parámetros establecidos por las leyes de la Constitución para el desempeño del proceso.

Indicadores: Herramienta de control cuantitativo que mide el grado de cumplimiento del proceso en términos de eficiencia, eficacia o efectividad de un proceso. Esta medida permitirá tomar medidas preventivas o correctivas para mejorar un proceso.

Plantilla de Documentación de Procesos

(Universidad Pontificia Bolivariana, 2013)

Proceso 1: Provisión de talento humano

MACROPROCESO	**PROCESOS**
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	1. Provisión de Talento Humano
	2. Retención de Talento Humano
PROCESO 1: Provisión de talento humano	
OBJETIVO	Proveer a los diferentes departamentos de empresas de servicios de limpieza, de talento humano idóneo para el desarrollo de sus actividades y oferta de servicios, a través de la identificación de necesidades de personal o cubrimiento de vacantes, reclutamiento, selección y vinculación a la empresa.
LIDER DEL PROCESO	Jefe del departamento de Talento Humano

Caracterización del Proceso				
Proveedor	**Entrada**	**Subproceso**	**Salida**	**Usuario**
Mercado laboral interno y externo	Requerimiento de personal	Identificación de necesidades de personal	Nuevo cargo o vacante disponible	Procesos institucionales
Aspirante al cargo	Currículos u hojas de vida	Reclutamiento	Base de datos de aspirantes	Proceso de selección
Área de GTH	Manual de funciones, reclutamiento y selección de personal	Selección	Personal con perfil óptimo o ajustado	Proceso de vinculación
Área de GTH	Personal seleccionado	Vinculación	Personal vinculado	Procesos institucionales

REQUISITOS APLICABLES	
Requisitos Internos	**Requisitos Externos**
Reglamento interno de contratación de personal de la empresa	Código Orgánico de Trabajo de la Constitución actualizado a septiembre de 2013
Perfil óptimo para desempeñar el cargo	
Perfil ajustado al personal seleccionado	

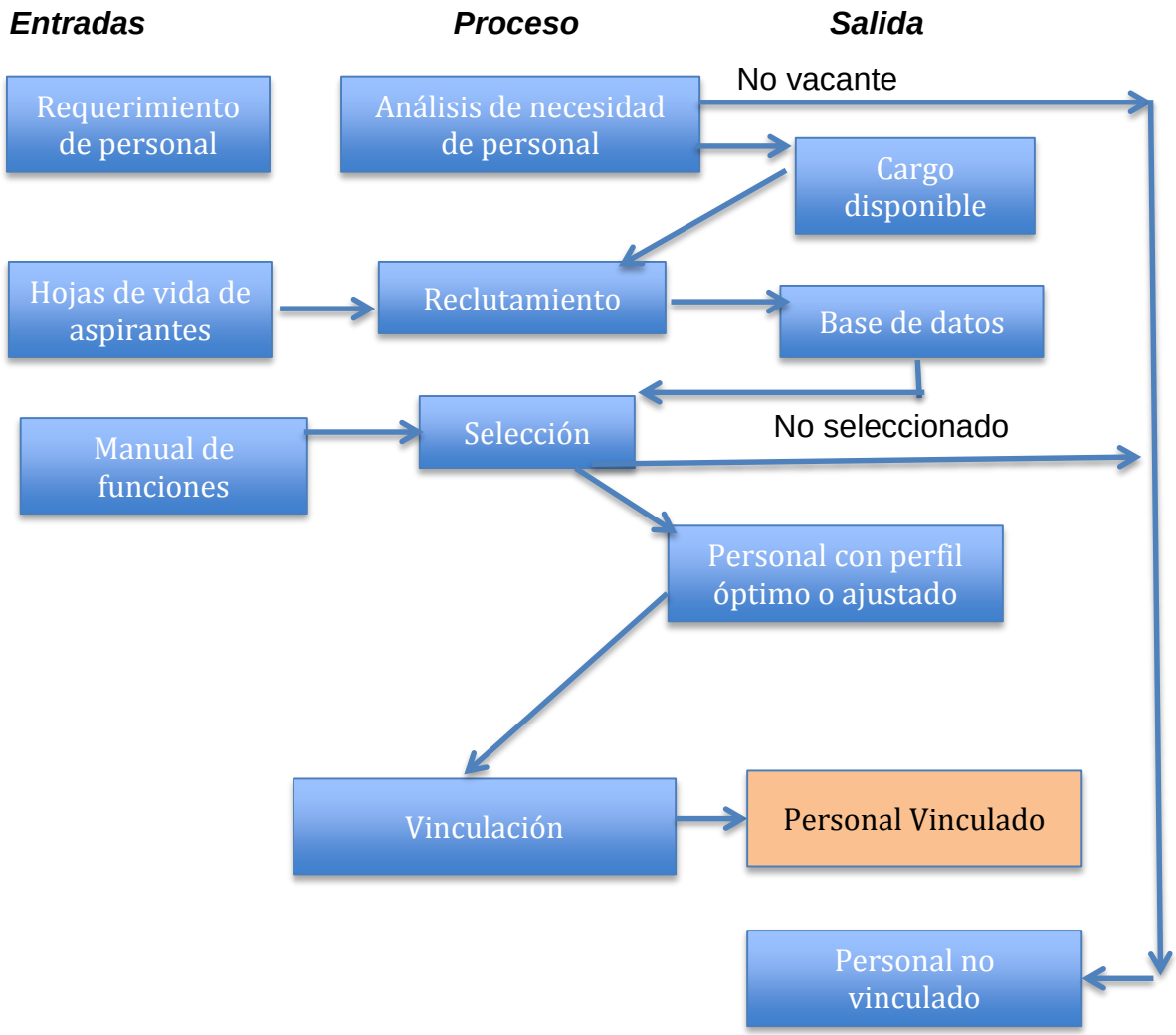
INDICADOR
Provisión de talento humano en los departamentos de la empresa
Personal ajustado a perfil requerido

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	
Nombre	Provisión de talento humano en los departamentos de la empresa
Proceso asociado	Gestión de Talento Humano
Objetivo	Mantener la provisión de personal a fin de satisfacer las necesidades de talento humano en todos los departamentos de la empresa
Factor clave	Vinculación oportuna de personal
Tipo	Eficacia
Categoría	Cuantitativo
Meta	100%
Límite de control	80%
Frecuencia de recolección	Trimestral
Frecuencia de medición y análisis	Semestral
Responsable del proceso	Gestión de talento humano
Fuente de información	Gestión de talento humano
Datos requeridos	Cargos ocupados y cargos vacantes
Definición operacional	(Número de cargos ocupados/número total de cargos necesarios en la empresa) x 100
Forma de presentación de resultados	Porcentual sin decimales, redondeado por aproximación.
Responsable de tomar decisiones	Gerencia, Gestión de talento humano.
Estrategias generales a aplicar si el indicador presenta cifra menor o igual al límite de control	1. Ampliar la lista de aspirantes a los cargos. 2. Revisar el perfil óptimo del cargo porque puede estar sobrevalorado para la responsabilidad y la remuneración. 3. Perfil ajustado a corto tiempo tomando en cuenta inducción y formación profesional

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	
Nombre	Personal ajustado a perfil requerido
Proceso asociado	Gestión de talento humano
Objetivo	Medir el porcentaje de personal que cumple con la formación y experiencia requerida para desempeñar el cargo.
Factor clave	Personal idóneo para desempeñar los cargos
Tipo	Eficiencia
Categoría	Cuantitativo
Meta	80%
Límite de control	70%
Frecuencia de recolección	Trimestral
Frecuencia de medición y análisis	Semestral
Responsable del proceso	Gestión de talento humano
Fuente de información	Gestión de talento humano
Datos requeridos	Número de empleados con formación y experiencia, ajustado al perfil óptimo requerido para desempeñar el cargo. Número total de empleados.
Definición operacional	(Número de empleados con formación y experiencia, ajustado al perfil óptimo requerido para desempeñar el cargo**/**Número total de empleados) x 100
Forma de presentación de resultados	Porcentual sin decimales, redondeado por aproximación.
Responsable de tomar decisiones	Gerencia, Gestión de talento humano.
Estrategias generales a aplicar si el indicador presenta cifra menor o igual al límite de control	1. Formar y capacitar al personal. 2. Evaluar el desempeño (formulario de evaluación del desempeño) y tomar las medidas aplicadas para el puntaje obtenido.

Gráfico Nº 3

Flujo de proceso de provisión de talento humano



Elaboración: La Autora.

Proceso 2: Retención de talento humano

MACROPROCESO	**PROCESOS**
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	1. Provisión de Talento Humano
	2. Retención de Talento Humano

PROCESO 2: Retención de talento humano	
OBJETIVO	Favorecer relaciones estables entre empleado y empleador, de tal manera que sea totalmente satisfactorias para ambas partes a través de: diseño apropiado del cargo, inducción, retribución, soporte del jefe, excelentes relaciones internas, y adecuadas condiciones de trabajo, con el fin de retener talento humano de calidad.
LIDER DEL PROCESO	Jefe del departamento de Talento Humano

Caracterización del Proceso				
Proveedor	**Entrada**	**Subproceso**	**Salida**	**Usuario**
Área de GTH	Manual de funciones, reclutamiento y selección	Diseño apropiado del cargo	Perfil óptimo o ajustado	Procesos institucionales
Estrategias transaccionales	Programas de capacitación y formación profesional	Inducción y desarrollo profesional	Personal capacitado y formado	Procesos institucionales
Reglamento interno de contratación	Normas internas de compensación y de ley	Retribución	Personal motivado	Procesos institucionales
Estrategias relacionales	Apoyo profesional a subordinados	Soporte de mando	Personal respaldado seguro que confía en sus superiores	Procesos institucionales
Estrategias relacionales	Comunicación	Relaciones internas	Personal informado, participativo, con buenas relaciones interpersonales jerárquicas y del mismo nivel	Procesos institucionales
Estrategias relacionales	Factores ambientales adecuados	Condiciones de trabajo	Ambiente laboral satisfactorio	Procesos institucionales

REQUISITOS APLICABLES	
Requisitos Internos	**Requisitos Externos**
Estrategias transaccionales y relacionales	Código Orgánico de Trabajo Constitucional actualizado a septiembre de 2013

INDICADOR
Cobertura de necesidades de capacitación y formación
Rotación de personal
Efectividad de trámites de asuntos de personal

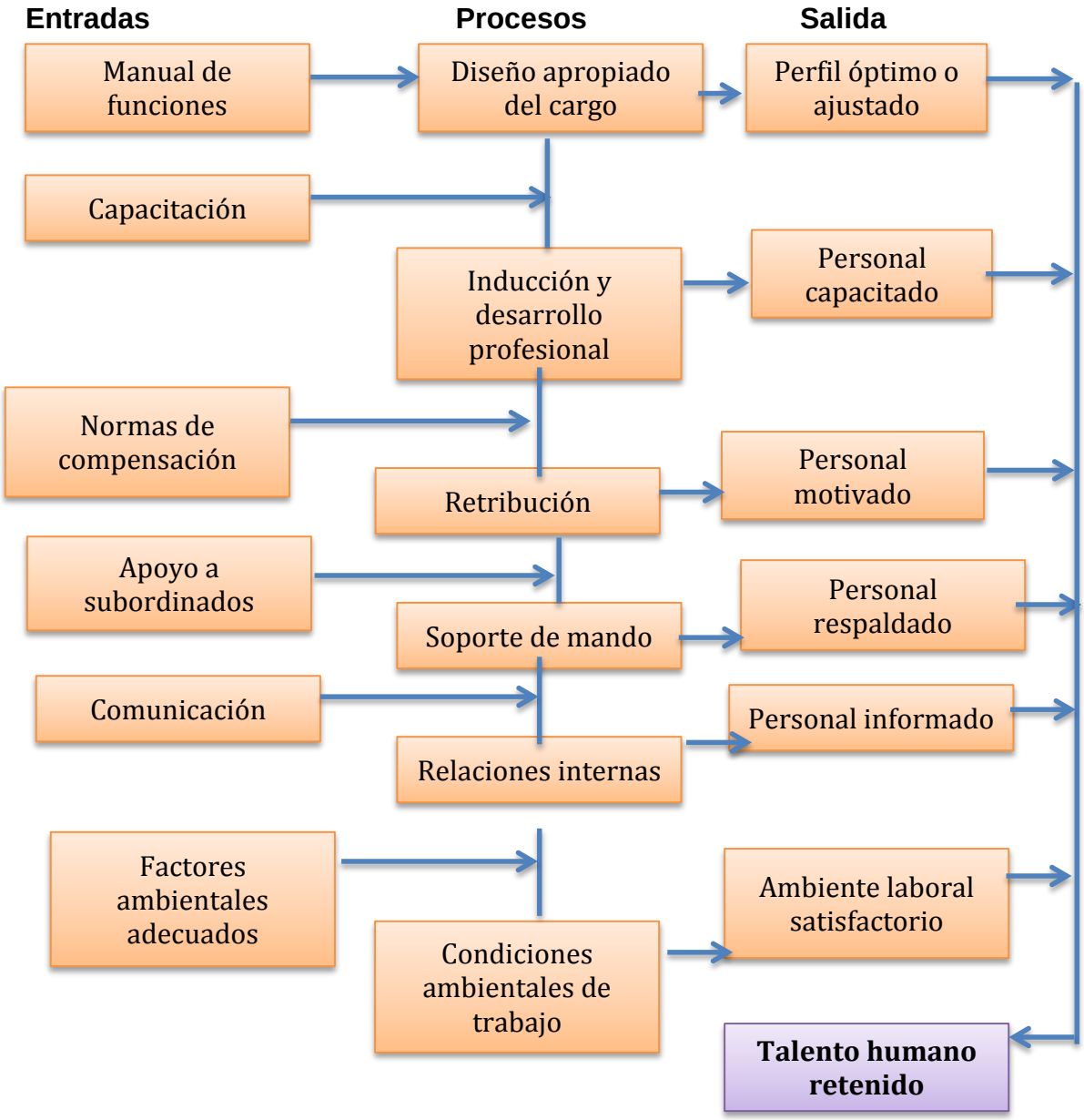
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	
Nombre	Cobertura de necesidades de capacitación y formación
Proceso asociado	Gestión de talento humano
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de las necesidades de capacitación y formación.
Factor clave	Capacitaciones y formación efectuadas
Tipo	Cuantitativo
Categoría	Eficiencia
Meta	80%
Límite de control	60%
Frecuencia de recolección	Trimestral
Frecuencia de medición y análisis	Semestral
Responsable del proceso	Gestión de talento humano
Fuente de información	Gestión de talento humano
Datos requeridos	Numero de capacitaciones y formación ejecutadas, y número de capacitaciones y formación planificadas para el período.
Definición operacional	(número de capacitaciones + formación ejecutadas**/**número de capacitaciones + formación planificadas para el período) x 100
Forma de presentación de resultados	Porcentual sin decimales, redondeado por aproximación.
Responsable de tomar decisiones	Gerencia, Gestión de talento humano.
Estrategias generales a aplicar si el indicador presenta cifra menor o igual al límite de control	1. Cumplir al menos con el 80% de la capacitación y formación requerida.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	
Nombre	Rotación de personal
Proceso asociado	Gestión de talento humano
Objetivo	Medir la estabilidad y permanencia del personal en la empresa
Factor clave	Ratio de rotación de personal
Tipo	Cuantitativo
Categoría	Efectividad
Meta	2 (rotación anual de 10 empleados, aproximadamente 25% del total)
Límite de control	Menor a 0 y mayor a 2
Frecuencia de recolección	Mensual
Frecuencia de medición y análisis	Anual
Responsable del proceso	Gestión de talento humano
Fuente de información	Gestión de talento humano
Datos requeridos	1. Entradas (E) 2. Salidas (S) 3. Empleados al inicio del periodo (Ei) 4. Empleados al final del período (Ef) 5. Rotación neta = [(E+S)/2]*100 6. Nº empleados = [(Ei+Ef)/2]
Definición operacional	RR=Rotación neta/Nº empleados
Forma de presentación de resultados	Número
Responsable de tomar decisiones	Gerencia, Gestión de talento humano.
Estrategias generales a aplicar si el indicador presenta cifra menor o igual al límite de control	1. Monitorear a jefes departamentales 2. Revisar sistemas de remuneración 3. Diagnosticar clima laboral

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	
Nombre	Efectividad de trámites de asuntos de personal
Proceso asociado	Gestión de talento humano
Objetivo	Cuantificar el número de trámites requeridos por el personal, que han sido atendidos correcta y oportunamente
Factor clave	Trámite resuelto
Tipo	Efectividad
Categoría	Cuantitativo
Meta	100%
Límite de control	80%
Frecuencia de recolección	Mensual
Frecuencia de medición y análisis	Trimestral
Responsable del proceso	Gestión de talento humano
Fuente de información	Gestión de talento humano
Datos requeridos	Número de trámites resueltos Número de trámites solicitados
Definición operacional	(Número de trámites resueltos/Número de trámites solicitados)* 100
Forma de presentación de resultados	Porcentual sin decimales, redondeado por aproximación.
Responsable de tomar decisiones	Gerencia, Gestión de talento humano.
Estrategias generales a aplicar si el indicador presenta cifra menor o igual al límite de control	1. Revisar solicitudes y requerimientos de los solicitantes. 2. Monitorear eficiencia del departamento que debe realizar el correspondiente trámite. 3. Evaluar el tiempo que demoró el trámite.

Gráfico Nº 4

Flujograma del proceso de retención de talento humano



Elaboración: La autora

CAPÍTULO III

ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL

1. Concepto

La estructura organizacional es una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los departamentos funcionales y/u operativos que ejecutan las funciones y operaciones de una empresa, con el propósito de formalizar los flujos de autoridad, decisiones y niveles jerárquicos que se ponen en práctica para lograr una adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la empresa, para que el conjunto de actividades realizadas respondan al plan común que se persigue.

La estructura orgánico funcional de una empresa puede ser entendida como una red de comunicación o conjunto de unidades entre los que se transmite información. Este concepto integra tres aspectos estructurales:

a. Componentes principales o partes básicas que agrupan funciones, decisiones, y labores específicas.
b. Unidades organizativas o centros que desarrollan actividades diferenciadas.
c. Relaciones formales e informales que relaciona a las personas o grupos que conforman la empresa.

Una empresa como organización se compone de cuatro divisiones básicas que definen las funciones organizativas básicas, que son las siguientes:

a. **Alta dirección.-** Representada por la función de la dirección general de la empresa.
b. **Dirección intermedia.-** Función de mandos intermedios o de los ejecutivos o directivos de la línea jerárquica de la empresa.
c. **Tecno estructura.-** Representa las funciones de especialistas o expertos en las funciones de la dirección o de las operaciones.

d. **Estructura de apoyo.-** Papel que desempeñan los centros y expertos o asesores que apoyan logísticamente funciones directivas o procesos.

En concordancia con las divisiones organizativas descritas, la estructura organizativa de una empresa también está conformada por centros o unidades las que se diferencian según el papel que desempeñan, de la siguiente manera:

a. **Unidades directivas jerárquicas.-** Unidades con autoridad y responsabilidad sobre los flujos de trabajo que integran la alta e intermedia dirección.

b. **Unidades de gestión funcional.-** Unidades especializadas en funciones empresariales directivas o técnicas que apoyan los flujos de trabajo. Son partes de la tecnoestructura.

c. **Unidades de apoyo.-** Unidades con funciones de apoyo logístico con el objeto de que las otras unidades se desarrollen eficientemente. Integran la estructura de apoyo.

d. **Unidades operativas.-** Centro de actividad económica de la empresa. Integran la base operativa.

Las relaciones que comunican a las unidades, divisiones, etc., pueden ser formales o informales. Las relaciones formales han sido definidas previamente y socializadas a todos los integrantes de la organización. Las relaciones informales surgen como consecuencia de la comunicación interpersonal y forma de coordinación en los centros de actividad, que en ocasiones sustituyen a las relaciones formales dada su fuerza y consolidación. Las relaciones organizativas formales pueden clasificarse de la siguiente manera:

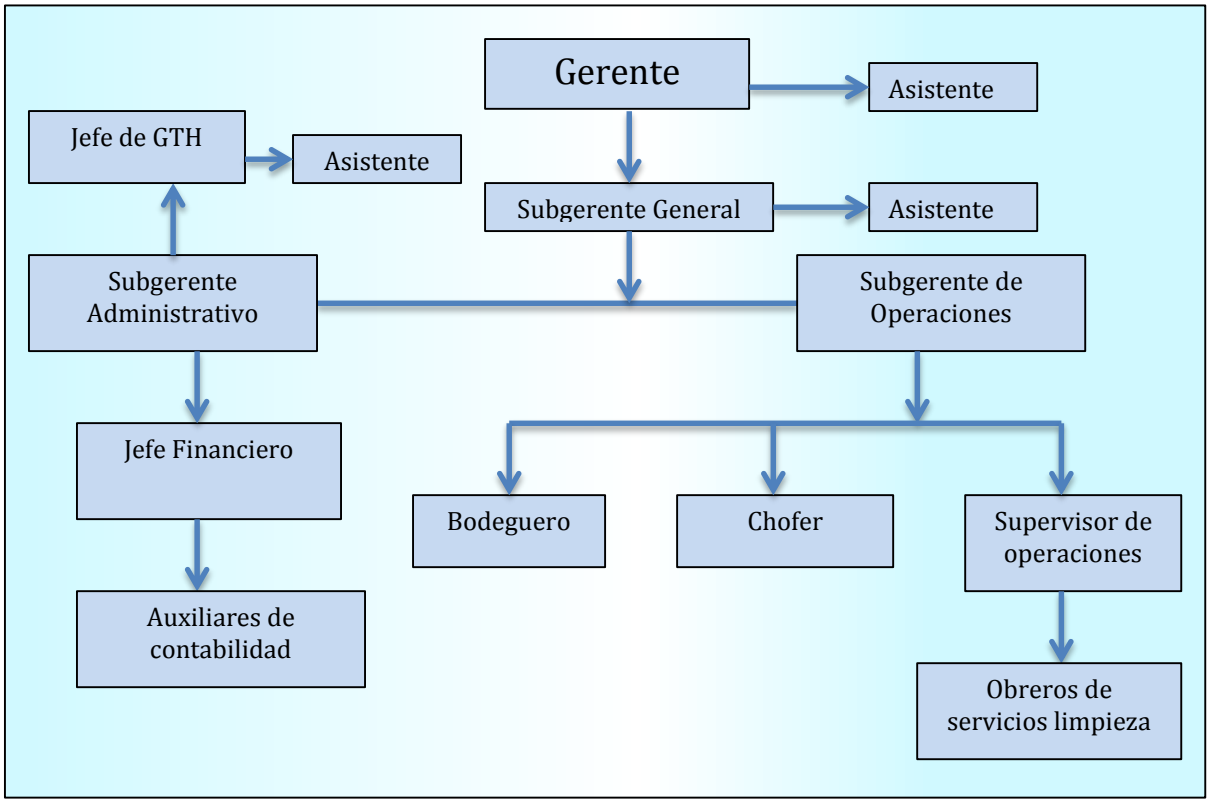
a. **Lineales o de jerarquía.-** Relaciones de autoridad entre jefe y subordinado, que van configurando los distintos niveles jerárquicos de la organización.

b. **Funcionales o de staff directivo.-** Relaciones funcionales entre especialistas y la línea jerárquica. No tienen autoridad directa sobre los flujos de trabajo, pero son responsables y controlan los objetivos de su función.

c. **De apoyo y de staff asesor.-** Relaciones de apoyo y asesoramiento sobre la línea jerárquica, con el objeto de facilitar el buen desempeño de los flujos de trabajo. Por lo general son de carácter complementario y periférico, por lo que no se incorporan en la plantilla.

2. Propuesta de estructura orgánico funcional para empresas de servicios de limpieza.

Gráfico Nº 3



Elaboración: La autora

Las funciones propuestas en la estructura orgánico funcional para los trabajadores que prestan sus servicios en la empresa, reciben la denominación acorde a las actividades que desempeñarán y que la empresa requiere, acorde a la reforma del Código Orgánico de Trabajo en su Título I, Capítulo, Parágrafo

I, Art. 17, numeral 1, donde indica que: "*El trabajador estará obligado a prestar servicios que sean compatibles con sus aptitudes, etc.,… que sean necesarias en la empresa"*.; y Art.16, *" Trabajador es la persona que presta sus servicios personales, sean intelectuales y/o materiales…" "Los gerentes, directores, administradores,…quienes ejercen funciones de dirección, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho al que pertenezca la empresa, son representantes del empleados y con sus decisiones le obligan con los demás trabajadores"* (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012), (Procuraduria General del Estado, 2013)

2.1 Descripción de la estructura orgánica funcional

a. Los componentes principales que agrupan funciones específicas y que son unidades con responsabilidad sobre los flujos de trabajo hacia administración y operaciones son Gerencia y Subgerencia.
b. Las relaciones organizativas son lineales o de jerarquía, donde existe una relación de autoridad entre jefe y subordinado, conforme se configuran los niveles jerárquicos.
c. El tramo control de la organización se diseña como estrecho, para que el número de subordinados no sea demasiado grande, debido a que especialmente en el área operativa el control debe ser muy cercano por cuanto de esta depende la actividad económica de las empresas.
d. El departamento de GTH tiene una relación organizativa funcional o de staff, porque no tiene autoridad directa sobre los flujos de trabajo pero es responsables de los objetivos de GTH.
e. Las unidades organizativas que diferencian entre funciones y actividades son subgerencia administrativa y subgerencia de operaciones.
f. La alta dirección está representada por la gerencia y subgerencia general, la dirección intermedia por subgerencia administrativa y subgerencia de operaciones.
g. El área de GTH es unidad de apoyo logístico para que el resto de unidades funcionen eficientemente.

h. La subgerencia de operaciones es la unidad operativa que desarrolla el centro de actividad económica de la empresa, sus miembros integran la base operativa.

2.2 Análisis de la estructura propuesta

Debido a que las empresas analizadas cuenta con una estructura orgánica informal lineal vertical, la estructura orgánica propuesta es de línea de mando vertical, con niveles de autoridad para que los empleados se reporten o reciban órdenes directamente de su inmediato superior.

Esta nueva estructura introduce niveles de mando medio para incentivar a los jefes de área a tomar decisiones con el fin de solucionar problemas y considerar las opiniones de los empleados y las funciones bajo su responsabilidad; otro aspecto que resalta la estructura propuesta es la delimitación de las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que conforman la empresa.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA

1. Concepto de Manual de funciones

Es un instrumento que contiene información en la que se encuentra en forma pormenorizada la descripción de los objetivos, funciones, línea de autoridad y responsabilidades de cada cargo que componen la estructura organizacional de la empresa. (Dolan, Schuller, Valle, & y Jackson, 2007)

En un manual de funciones se describe y se distribuye secuencialmente y en forma clara las actividades que deben seguirse para la ejecución de las funciones y operaciones de cada departamento o división de la organización.

Constituye una herramienta administrativa sumamente útil a las altas e intermedias autoridades, permite una adecuada selección y provisión de talento humano, necesidades de capacitación, herramienta importante al momento de determinar políticas salariales justas y distribución de funciones y actividades en forma equitativa. Sirve como instrumento para retención de talento humano en caso de ascender, o capacitar al empleado, en vista de que se encuentran detalladas las capacidades para el desempeño de los cargos. (Dolan, Schuller, Valle, & y Jackson, 2007)

2. Objetivos de un manual de funciones

Disponer de un instrumento normativo dentro de la organización, en el que se determinan los niveles de autoridad y la responsabilidad de cada uno de los cargos. La aplicación de un manual de funciones evitará funciones y responsabilidades compartidas, así como también la dilución de la

responsabilidad del empleado en el desempeño de su cargo. (Dolan, Schuller, Valle, & y Jackson, 2007)

Un manual de funciones hace que las funciones y actividades de la organización sean medibles.

El manual de funciones propuesto podrá ser aplicado para:

a. Realizar una adecuada selección y provisión de talento humano.
b. Implementar adecuados programas de capacidad y desarrollo.
c. Realizar calificación de méritos a los empleados de la organización.
d. Realizar la evaluación del desempeño.
e. Definir perfil de cargos.

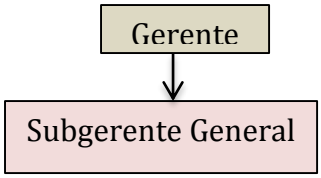
3. Manual de funciones, provisión y selección de talento humano para empresas de servicios de limpieza.

El manual de funciones se basa en el levantamiento de los dos subsistemas de provisión y retención de talento humano, la técnica utilizada es la de competencias que posee el aspirante, lo que determinará si es o no idóneo para desempeñar el cargo al cual aplica.

El manual propuesto se elabora de acuerdo a las necesidades diagnosticadas en las empresas de servicios de limpieza “A” y “B”. El manual que a continuación se describe fue revisado y validado por los directivos de las empresas mencionadas.

1. *Identificación del cargo:* Describe el nombre y el nivel de autoridad del cargo, departamento al que pertenece, número de cargos y el cargo de su jefe inmediato.
2. *Competencias necesarias para desempeñar el cargo:* Cualidades y aptitudes que debe poseer el aspirante al cargo.
3. *Funciones básicas:* Incluye una descripción general de los límites de las funciones y responsabilidades que debe cumplir el empleado.

4. *Perfil del cargo:* Describe los requisitos y conocimientos que debe poseer la persona que lo desempeña. En este punto se podrá ajustar el perfil real de la persona al sugerido por la empresa.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO: Gerente **NÚMERO DE CARGOS:** Uno (1)	**ÁREA:** Gerencia **NIVEL:** Alta dirección
	**DEPENDENCIA:** Ninguna **Subordina:** Subgerente general **Funciones generales:** Emitir órdenes a subgerencia general y supervisar su cumplimiento.

2. COMPETENCIAS

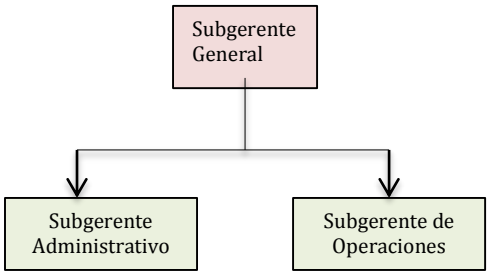
- Profesional con excelentes aptitudes para administrar una empresa, determinar objetivos y metas.
- Capacidad para ejercer funciones de planificación, coordinación y control de actividades administrativas, financieras, y estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Excelentes relaciones interpersonales
- Liderazgo
- Toma de decisiones con alto sentido de responsabilidad y compromiso con la organización.
- Alto poder de negociación

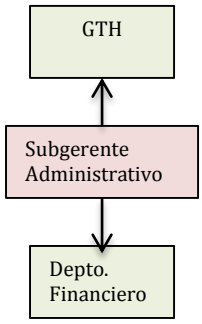
3. FUNCIONES BÁSICAS

- Organizar y dirigir las actividades de la empresa
- Formular estrategias
- Representar a la empresa ante usuarios y toda clase de autoridades de orden administrativo
- Definir los mejores términos de contratación para la empresa a la hora de realizar concursos en el portal de compras públicas
- Efectuar contratos de los servicios que produce la empresa
- Responsable de que se lleve una contabilidad acorde con la ley, análisis de informes financieros.
- Elaborar y controlar presupuesto de ingresos y egresos con el asesoramiento del departamento de contabilidad.

4. PERFIL DEL CARGO

- Profesional en economía o administración de empresas
- Experiencia en cargos de gerencia empresarial
- Conocimientos en informática, relaciones humanas

<table>
<tr><th colspan="2">1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</th></tr>
<tr><td>CARGO: Subgerente General
NÚMERO DE CARGOS: Uno (1)</td><td>ÁREA: Subgerencia general
NIVEL: Alta dirección</td></tr>
<tr><td> 
</td><td>DEPENDENCIA: Gerencia
Subordina a: Subgerente Administrativo y Subgerente de Operaciones
Funciones generales: Asistencia a Gerencia, delegación, supervisión de cumplimiento de funciones de asistente de gerencia y control de flujos de trabajo de las áreas subordinadas.</td></tr>
<tr><th colspan="2">2. COMPETENCIAS</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Trabajo en equipo
• Planificación de actividades
• Control de flujos de trabajo de subordinados
• Gestión de cadena de suministro de servicios</td></tr>
<tr><th colspan="2">3. FUNCIONES BÁSICAS</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Apoyar a Gerencia
• Mejora de procesos del personal operativo y administrativo
• Resolución de problemas de subordinados y toma de decisiones
• Análisis de reportes de fiscalizador del trabajo operativo
• Gestión con proveedores y clientes
• Baja de bienes
• Atención a clientes</td></tr>
<tr><th colspan="2">4. PERFIL DEL CARGO</th></tr>
<tr><td colspan="2">Profesional en administración de empresas
Experiencia en el campo laboral
Conocimientos de informática
Sólidos conocimientos en administración en PYMES</td></tr>
</table>

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO: Subgerente Administrativo **NÚMERO DE CARGOS:** Uno (1)	**ÁREA:** Administración **NIVEL:** Mando intermedio
	**DEPENDENCIA:** Subgerencia General **Subordina a:** GTH y Departamento financiero **Funciones generales:** Apoyo y logística empresarial a Subgerencia General

2. COMPETENCIAS

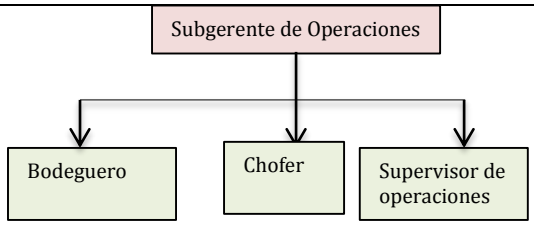
- Capacidad para manejo de conflictos y coordinación organizacional
- Alta capacidad de liderazgo
- Motivación hacia el trabajo
- Desarrollo personal
- Flexibilidad

3. FUNCIONES BÁSICAS

- Apoyar a Subgerencia general en elaboración de informe de desempeño de las actividades.
- Supervisar que todas las áreas a su cargo cumplan de manera correcta sus funciones.
- Elaborar programas anuales de trabajo y de mediano plazo del área a su cargo.
- Apoyar a la Subgerencia General en el ámbito de su competencia en la formulación de los programas institucionales y los de presupuestos de la empresa
- Formular los programas de organización, reorganización y/o modernización del área a su cargo.
- Proponer a la Gerencia General los procedimientos y métodos de trabajo para que las funciones de su área sean de manera articulada, congruente y eficaz
- Autorizar y supervisar gastos y adquisiciones

4. PERFIL DEL CARGO

- Profesional en Administración de empresas o afines
- Conocimientos de administración
- Manejo de herramientas informáticas
- Experiencia en el área de administración

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO: Subgerente de Operaciones **NÚMERO DE CARGOS:** Uno (1)	**ÁREA:** Operativa **NIVEL:** Mando intermedio
	**DEPENDENCIA:** Subgerencia General **Subordina a:** Bodeguero, Chofer y supervisor de operaciones. **Funciones generales:** Manejo eficiente de los recursos que dispone para lograr que los procesos operativos se realicen de manera eficiente y eficaz.

2. COMPETENCIAS

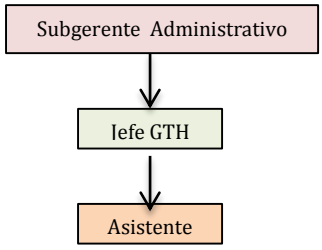
- Responsable de la producción de los servicios prestados por la empresa
- Dirigir acciones orientadas hacia el cumplimiento de la calidad operativa
- Dirigir y supervisar los servicios prestados por la empresa
- Liderazgo para realizar reuniones con el personal operativo
- Desarrollo personal
- Flexibilidad

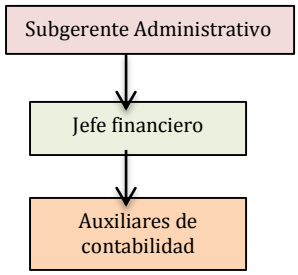
3. FUNCIONES BÁSICAS

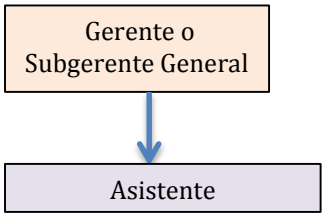
- Supervisión, análisis y seguimiento de los procesos operativos
- Programar y planificar actividades del personal operativo
- Dirigir y tratar en forma directa con el personal operativo subordinado
- Poner en conocimiento a subgerencia general los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir los objetivos de la empresa
- Facilidad para resolver problemas del área a su cargo

4. PERFIL DEL CARGO

- Profesional en administración
- Conocimientos de planificación operativa
- Manejo de herramientas informáticas
- Experiencia en el área de manejo de personal operativo

<table>
<tr><td colspan="2">1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</td></tr>
<tr><td>CARGO: Jefe de GTH
NÚMERO DE CARGOS: Uno (1)</td><td>ÁREA: Gestión de Talento Humano
NIVEL: Apoyo estratégico</td></tr>
<tr><td> 
</td><td>DEPENDENCIA: Subgerencia Administrativa
Subordina a: Asistente GTH
Funciones generales: Selección, provisión y retención de talento humano.</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. COMPETENCIAS</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Capacidad para manejo de conflictos
• Alta capacidad de liderazgo
• Motivación hacia el trabajo
• Desarrollo personal
• Flexibilidad</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. FUNCIONES BÁSICAS</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Selección y provisión de talento humano
• Evaluación del desempeño al personal
• Registro de vida laboral del personal
• Ejecutar los planes de talento humano
• Socialización de información
• Retención de talento humano
• Mejoramiento del entorno laboral</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. PERFIL DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Profesional especializado en manejo de recursos humanos
• Conocimientos del código laboral, de la Constitución Ecuatoriana
• Manejo de herramientas informáticas
• Experiencia en el área de GTH</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="2">1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</th></tr>
<tr><td>CARGO: Jefe Financiero
NÚMERO DE CARGOS: Uno (1)</td><td>ÁREA: Finanzas
NIVEL: Apoyo técnico</td></tr>
<tr><td> 
</td><td>DEPENDENCIA: Subgerencia Administrativa
Subordina a: Auxiliares de contabilidad
Funciones generales: Manejo y control de procesos contables</td></tr>
<tr><th colspan="2">2. COMPETENCIAS</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Desarrollo preciso y minucioso de labores de contabilidad
• Ética en prácticas profesionales
• Integridad de actitudes
• Habilidades financieras y económicas
• Trabajo en equipo</td></tr>
<tr><th colspan="2">3. FUNCIONES BÁSICAS</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Realizar completamente el trabajo de la actividad contable de la empresa
• Presentar a superiores estados financieros actualizados cuando lo requieran
• Control de necesidades de cobros y pagos de la empresa
• Cumplir a cabalidad los aspectos formales de la contabilidad según las leyes vigentes para las empresas</td></tr>
<tr><th colspan="2">4. PERFIL DEL CARGO</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Título de contador
• Sólidos conocimientos de manejo de programas informáticos contables e impositivos
• Conocimientos actualizados de tributación SRI</td></tr>
</table>

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO: Asistente Gerencia y subgerencia general **NÚMERO DE CARGOS:** Dos (2)	**ÁREA:** Gerencia o Subgerencia General **NIVEL:** Asistencial
	**DEPENDENCIA:** Gerencia o Subgerencia General **Subordina a:** Ninguna **Funciones generales:** Asistir y cumplir órdenes y actividades asignadas por su jefe

2. COMPETENCIAS

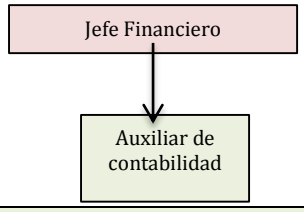
- Colaboración óptima con su jefe
- Iniciativa
- Alta eficiencia
- Excelente comunicación oral y escrita

3. FUNCIONES BÁSICAS

- Asistente de Gerencia y subgerencia
- Agilizar el trabajo de sus superiores
- Asistencia a reuniones y redacción de informes
- Recibir, tramitar y archivar documentos de la empresa
- Administración de caja menor
- Elaborar, enviar y recibir correspondencia
- Velar por la conservación y buena disposición de equipos y materiales bajo su responsabilidad

4. PERFIL DEL CARGO

- Secretaria ejecutiva
- Conocimientos de sistemas informáticos
- Nivel avanzado en mecanografía
- Desarrollo y relaciones humanas

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO: Auxiliar de contabilidad **NÚMERO DE CARGOS:** Uno (2)	**ÁREA:** Finanzas **NIVEL:** Apoyo técnico
	**DEPENDENCIA:** Jefe financiero **Subordina a:** Ninguna **Funciones generales:** Manejo y control de procesos contables

2. COMPETENCIAS

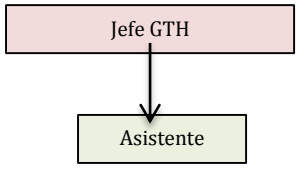
- Desarrollo preciso y minucioso de labores de contabilidad
- Ética en prácticas profesionales
- Integridad de actitudes
- Habilidades financieras y económicas
- Trabajo en equipo

3. FUNCIONES BÁSICAS

- Asistir en el trabajo de la actividad contable de la empresa
- Control de necesidades de cobros y pagos de la empresa
- Cumplir a cabalidad los aspectos formales de la contabilidad según las leyes vigentes para las empresas

4. PERFIL DEL CARGO

- Sólidos conocimientos de contabilidad
- Manejo de programas informáticos contables e impositivos
- Conocimientos actualizados de tributación SRI

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO: Asistente de GTH **NÚMERO DE CARGOS:** Uno (2)	**ÁREA:** Gestión de Talento Humano **NIVEL:** Apoyo estratégico
	**DEPENDENCIA:** Jefe de GTH **Subordina a:** Ninguna **Funciones generales:** Asistencia a Jefe de GTH

2. COMPETENCIAS

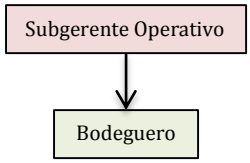
- Colaboración óptima con su jefe
- Iniciativa
- Alta eficiencia
- Excelente comunicación oral y escrita

3. FUNCIONES BÁSICAS

- Asistir de manera muy eficiente en el trabajo de GTH
- Realizar eficientemente actividades delegadas
- Cumplir a cabalidad con los reglamentos de la empresa y guardar la privacidad de la información manejada por el departamento de GTH.
- Canalizar el flujo eficiente y oportuno de información hacia el personal, cuando su jefe lo autorice.

4. PERFIL DEL CARGO

- Secretaria ejecutiva con conocimientos de GTH
- Manejo de programas informáticos básicos
- Conocimientos básicos de la ley y normas del Código de Trabajo

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO: Bodeguero **NÚMERO DE CARGOS:** Uno (1)	**ÁREA:** Operativa **NIVEL:** Operativo
	**DEPENDENCIA:** Subgerente de operaciones **Subordina a:** Ninguna **Funciones principales:** Administración de bodega

2. COMPETENCIAS

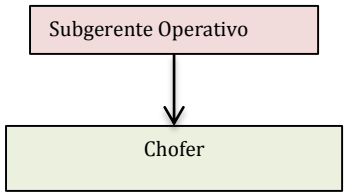
- Minucioso y preciso en su trabajo
- Valores de honradez y honestidad

3. FUNCIONES BÁSICAS

- Recepción y entrega de artículos para actividades operativas,
- Realizar descargas de recepción o egreso de ítems en kardex,
- Cuidar del perfecto estado de los artículos a su cargo,
- Reportar a administración lista productos en mal estado, vencidos o afectados en su integridad.

4. PERFIL DEL CARGO

- Instrucción superior afín al cargo
- Conocimiento de manejo de inventarios
- Buen nivel de conocimiento de paquetes básicos de informática

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO: Chofer **NÚMERO DE CARGOS:** Uno (1)	**ÁREA:** Operativa **NIVEL:** Operativo
	**DEPENDENCIA:** Subgerente Operativo **Subordina a:** Ninguno **Funciones generales:** Transportar con seguridad al personal operativo y equipos de limpieza

2. COMPETENCIAS

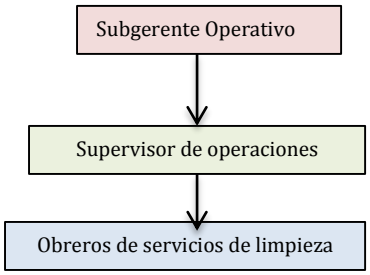
- Buen nivel de educación y buenas costumbres
- Compromiso con el trabajo minucioso
- Obediencia y responsabilidad en su trabajo
- Buenas relaciones interpersonales
- Responsabilidad
- Disposición
- Dinamismo

3. FUNCIONES BÁSICAS

- Transportar al equipo operativo
- Conservar la unidad de transporte
- Reportar inconvenientes a su superior
- Responsable del perfecto estado de maquinaria mientras se transporta
- Cumplir estrictamente con el horario de trabajo.

4. PERFIL DEL CARGO

- Licencia de conducir
- Instrucción mínima secundaria
- No presentar incapacidades para realizar trabajo físico

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO: Supervisor de operaciones **NÚMERO DE CARGOS:** Uno (1)	**ÁREA:** Operativa **NIVEL:** Operativo
	**DEPENDENCIA:** Subgerente operativo. **Subordina a:** Personal operativo **Funciones generales:** Velar por la calidad y cantidad de trabajo realizado por el personal subordinado.

2. COMPETENCIAS

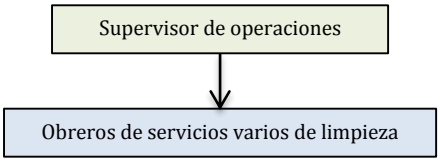
- Buen nivel de educación y buenas costumbres
- Compromiso con el trabajo minucioso
- Don de mando
- Obediencia y responsabilidad en su trabajo
- Buenas relaciones humanas
- Responsabilidad
- Dinamismo

3. FUNCIONES BÁSICAS

- Supervisar el trabajo del personal operativo en las empresas
- Reportar el grado de efectividad del personal operativo
- Dar instrucciones precisas al personal operativo
- Mejorar constantemente al personal operativo como tutor
- Entrenar al nuevo personal.
- Evaluar el desempeño del personal operativo
- Controlar la excelente presentación del personal a su cargo

4. PERFIL DEL CARGO

- Instrucción mínima secundaria
- Experiencia dentro de la empresa, será personal promovido
- No presentar incapacidades para realizar trabajo físico

<table>
<tr><th colspan="2">1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</th></tr>
<tr><td>CARGO: Obrero de servicios de limpieza
NÚMERO DE CARGOS: (acorde al tamaño de la empresa)</td><td>ÁREA: Operativa
NIVEL: Operativo</td></tr>
<tr><td> 
</td><td>DEPENDENCIA: Supervisor de operaciones
Subordina a: Ninguna
Funciones generales: Realizar actividades operativas de limpieza.</td></tr>
<tr><th colspan="2">2. COMPETENCIAS</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Excelente nivel de educación y buenas costumbres
• Presentación impecable
• Compromiso con el trabajo minucioso
• Obediencia y responsabilidad en su trabajo
• Alto sentido de la honradez
• Buenas relaciones interpersonales
• Responsabilidad
• Disposición
• Dinamismo</td></tr>
<tr><th colspan="2">3. FUNCIONES BÁSICAS</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Realizar labores de limpieza en instalaciones, mobiliario y equipo institucionales.
• Asegurar que edificios, instalaciones, mobiliarios y equipos de empresas se mantengan en óptimas condiciones de limpieza
• Realizar actividades básicas de conservación y mantenimiento a edificios, instalaciones, mobiliario y áreas verdes de las instituciones
• Manejar adecuadamente el equipo encomendado
• Responsable del equipo encomendado para la ejecución de las actividades
• Cumplir estrictamente con las normas de seguridad laboral
• Realizar exclusivamente las actividades para las que fue designado
• Cumplir estrictamente con el horario de trabajo.</td></tr>
<tr><th colspan="2">4. PERFIL DEL CARGO</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Instrucción secundaria
• Experiencia limpieza de edificios, mobiliario y equipos (no indispensable)
• No presentar incapacidades para realizar trabajo físico</td></tr>
</table>

4. Manual de evaluación del desempeño para empresas de limpieza

4.1 Evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño laboral es parte integrante de la gestión de calidad y GTH, con el fin de garantizar la competencia laboral, desde el ingreso, durante su permanencia y hasta la desvinculación de la empresa. La evaluación del desempeño permite a una empresa:

a. Verificar el cumplimiento de los requerimientos básicos
b. Asegurarse de la calidad de los servicios suministrados
c. Mejoramiento del desempeño de los empleados
d. Mejoramiento del desempeño institucional

4.2 Fundamentos que sustentan el sistema de evaluación del desempeño

a. Siendo el talento humano un recurso tan importante para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, debe darse una gran importancia en el desempeño del trabajo.
b. La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta muy eficaz para el desarrollo individual y organizacional
c. El sistema de evaluación debe ser flexible y adaptable a los diferentes departamentos, y comprensible para todos los usuarios

4.3 Objetivos de la aplicación de un manual de desempeño

a. El objetivo fundamental de un sistema de evaluación es evaluar la forma en que el evaluado desempeña las actividades y funciones asignadas, en procura de mayor calidad y eficiencia de los servicios producidos
b. Identificar el potencial de los integrantes de la organización y estimularlos hacia la realización de sus posibilidades de mejoramiento.
c. Determinar grado de compromiso y responsabilidad con las actividades encomendadas.
d. Herramienta muy importante para sustentar criterios de reubicación de empleados para la mejor utilización de sus conocimientos y habilidades, corregir y hasta desvincular a un miembro de la empresa.

e. Facilita la aplicación de estrategias administrativas por parte de directivos altos y medios.
f. Contribuye al mejoramiento de relaciones humanas haciendo posible una comunicación positiva
g. Determinar y corregir deficiencias en las funciones o actividades desarrolladas, tanto individuales como departamentales.

4.4 Nivel de desempeño.- A la hora de calificar la evaluación deben determinarse niveles de desempeño con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar fácil y adecuadamente los resultados, e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado en su pasado laboral de un período determinado. En el siguiente cuadro se indican y definen los niveles de desempeño. (Alles, 2008)

Tabla Nº 1

Calificación y definición de niveles de desempeño

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORÍA
1	**Desempeño muy por debajo del esperado*** (Alarma para cambio total de actitud, será evaluado nuevamente en corto tiempo)	**MALO**
2	**Desempeño ligeramente por debajo del esperado** (Necesidad de mejorar el desempeño, será evaluado nuevamente en corto tiempo)	**REGULAR**
3	**Desempeño conforme al mínimo esperado** (Desempeño esperado, adecuado y correcto)	**BUENO**
4	**Desempeño por encima del esperado** (Muy eficiente en su desempeño)	**MUY BUENO**
5	**Desempeño supera extraordinariamente al esperado** (Talento humano extraordinario)	**EXCELENTE**

* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del evaluado, recursos disponibles y complejidad de funciones o actividades y tiempo que ha desempeñado su cargo.

El evaluador no debe permitir que una cualidad positiva o negativa del evaluado afecte la evaluación completa del evaluado.

4.5 Resultados.- Una vez obtenidas las calificaciones de los niveles, se deja a consideración del evaluador el método para obtener el resultado final de la evaluación, el cual puede ser por promedio, moda, o ponderación.

Al reverso de la hoja de evaluación irán las conclusiones de la evaluación, recomendaciones y comentarios.

El siguiente formato de evaluación del desempeño es vertical, ya que combina los objetivos de una empresa con la gestión por competencias, y el personal debe cumplir con las actividades de su responsabilidad con alto grado de eficiencia acorde a las competencias específicas necesarias para el desempeño del cargo. (Alles, 2008)

El formato de evaluación vertical propuesto, ha sido adaptado según recomendaciones de la autora Martha Alles, basado en la evaluación por competencias, y observando las conductas repetitivas del evaluado, para no llevar a subjetividades por conductas ocasionales; en adición a esto el evaluador deberá ser el jefe inmediato, el cual se supone conoce o llega a conocer la conducta del evaluado. El manual del desempeño propuesto refleja la conducta del evaluado frente a sus responsabilidades asignadas. (Alles, Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias:cómo descubrir las competencias a través de los comportameintos., 2005).

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL

ANVERSO

Empresa de servicios de limpieza **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**		
Nombres completos del evaluado:	Cargo:	
Tiempo de permanencia en la empresa:	Edad:	
Nombre y cargo del evaluador:	Período de evaluación:	
En la casilla NIVEL, califique de 1 a 5 según la tabla de calificación y definición del nivel de desempeño		
1. Malo 2. Regular 3. Bueno. 4. Muy Bueno 5 .Excelente		
DESEMPEÑO LABORAL		**Nivel**
1	Exactitud y calidad en el trabajo (puntualidad y cumplimiento)	
2	Productividad: volumen de trabajo	
3	Planificación y coordinación de funciones o actividades	
4	Capacidad de delegación de funciones	
5	Grado de conocimiento funcional	
FACTOR HUMANO/ACTITUDINAL		**Nivel**
6	Actitud hacia superiores	
7	Actitud hacia compañeros	
8	Actitud hacia clientes	
9	Cooperación con el equipo	
10	Presentación personal	
HABILIDADES		**Nivel**
11	Creatividad	
12	Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	
13	Respuesta bajo presión	
14	Coordinación y liderazgo	
15	Potencialidad-Capacidad de aprendizaje	
16	Manejo de conflictos	
17	Toma de decisiones	
	TOTAL	

Calificación Obtenida:

Fecha de Evaluación: _____

_____

Firma del evaluador

REVERSO

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL

Nivel	Categoría	Calificación	Interpretación de resultados y sugerencias
1	Malo	1 - 17	**Resultado:** *Desempeño muy debajo de lo esperado*; - El evaluado no satisface con los requerimientos para el puesto; por lo que no cumple con la actividad encomendada. - No sigue las instrucciones y omite aspectos fundamentales en su trabajo. - No posee habilidades, conocimientos ni demuestra capacidad de aprendizaje. - Comete errores con frecuencia por lo que necesita constante supervisión. - La relación y cooperación con el equipo de trabajo prácticamente es nula. - No se siente cómodo en el ambiente de trabajo. **Sugerencias:** - Recomendar un cambio inmediato de actitud. - Averiguar factores desmotivantes en su trabajo. - Evaluar nuevamente dentro de un corto período. - Desvinculación de la empresa por falta de aptitudes y capacidad para realizar las funciones para las que fue contratado.
2	Regular	18 - 34	**Resultado:** *Desempeño ligeramente por debajo de lo esperado.* - Comete errores con frecuencia y no cumple con la totalidad de los requerimientos de las actividades. - Conoce pero no domina sus obligaciones. - Necesita supervisión frecuente, actúa lentamente, demuestra poco interés por su trabajo. - Con dificultad se integra y colabora en el trabajo en grupo. **Sugerencias:** - Elevar la calidad de trabajo y la productividad. - Detectar obstáculos que impidan el desarrollo de aptitudes y capacidades del evaluado. - Nueva evaluación en corto tiempo.
3	Bueno	35 – 51	**Resultado:** *Desempeño esperado y adecuado para las funciones que realiza.* - Presenta nivel de desempeño estándar. - Comete errores ocasionalmente pero los resuelve por si solo. - Por lo general realiza de forma completa las actividades evaluadas. - Conoce domina y realiza sus obligaciones, sin embargo podría mejorar su nivel de desempeño. - Posee capacidad de aprendizaje. - Se adapta y coopera con el equipo de trabajo y sus superiores proponiendo soluciones a problemas de su departamento.

			- **Sugerencias:** - Evaluar sus puntos vulnerables en el desempeño para reorientar y convertirlos en aspectos positivos. - Potenciar sus aptitudes y conocimientos con capacitación.
4	Muy bueno	52 – 68	**Resultado:** *Muy eficiente en su desempeño.* - Muy buen nivel de desempeño - Cumple a cabalidad con su trabajo. - Conoce y domina sus obligaciones, demuestra superación continua en la realización de sus labores con exactitud y excelencia. - Requiere supervisión en casos especiales, resuelve problemas por sí solo sin acudir a la dependencia. - Aporta con frecuencia mejoras al desarrollo de funciones. - Integración y cooperación total al equipo de trabajo. - Mucho interés por elevar el prestigio de la empresa y cumplimiento de los objetivos. **Sugerencias:** - Reconocimiento del buen desempeño. - Oportunidad de capacitación y superación - Promoción a un cargo más alto.
5	Excelente	69 - 85	**Resultado:** *Supera extraordinariamente al desempeño esperado.* - Sobresale de entre todos los empleados por exceder los resultados esperados. - Demuestra condiciones excepcionales para el cargo que desempeña. - Demuestra superación y desarrollo profesional. - Domina conocimientos y capacidades. - No necesita supervisión. - Sus decisiones siempre son las más convenientes por su capacidad y experiencia. - Muy comprometido con los objetivos y prestigio de la empresa. - Orgulloso de la empresa para la que presta sus servicios. **Sugerencias:** - Reconocimiento de la empresa a su excelente desempeño. (verbal, escrito, monetario) - Capacitación para ampliar sus conocimientos - Promoción a cargo más alto.

La aplicación de este formato de evaluación del desempeño permitirá a los directivos identificar el potencial de sus integrantes, aplicar estrategias para lograr sus objetivos y detectar deficiencias en el desempeño del personal para corregirlas. (Alles, Desempeño por competencias. evaluación de 360º., 2008)

CONCLUSIONES

La creación de un departamento de GTH en empresas de servicios de limpieza logrará un mejor posicionamiento en el mercado, debido a que la provisión y retención de talento humano se realizará acorde a las competencias necesarias para el desempeño del cargo, ya que esto asegura la calidad de los servicios suministrados.

La formación de su personal mejorará el desempeño de cada uno de sus integrantes, lo que se traduce al mejoramiento del desempeño institucional hacia el logro de los objetivos.

La evaluación del desempeño propuesta verificará el cumplimiento de las actividades asignadas a cada empleado, para luego tomar medidas correctivas o reconocimientos por parte de la empresa.

El levantamiento de los procesos de provisión y retención de talento humano, así como el organigrama funcional propuestos, han sido elaborados con el propósito de generalizarlos en empresas de limpieza, sin ánimo de cambiar totalmente la organización concebida en los inicios por sus directivos, sino de crear talento humano para que sea base fundamental en el mantenimiento de la misión de la empresa, y la consecución de los objetivos a largo plazo para llegar y mejorar la visión de la empresa.

La capacitación constante y la supervisión de muy de cerca al personal, son aspectos muy importantes que influyen directamente en la eficiencia y calidad del servicio, que afectan positiva o negativamente a la empresa, como la calificación en el portal de compras públicas, etc.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar el diagnóstico actual de las dos empresas, se recomienda a las organizaciones que prestan servicios de limpieza realizar un levantamiento de proceso de los subsistemas de provisión y retención de talento humano, mediante la creación de un departamento de GTH.

La estructura orgánico funcional propuesta, así como los manuales de provisión y selección de talento humano, y de evaluación del desempeño, deberán ser adaptados y modificados acorde a las necesidades cambiantes de las empresas a través del tiempo.

Se insiste en la selección apropiada de personal especialmente operativo en este tipo de empresas, ya que de ellos depende la actividad económica de la empresa, y su desempeño refleja la calidad del servicio prestado e imagen de la empresa.

Bibliografía

1. ALLEN, D. G., BRYANT, P. C., & VARDAMAN, J. M. (2010). Reteniendo Talento Humano. Academia de perspectivas gerenciales. AMP.24(2), México.
2. ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación de 360º. Nueva edición. Ediciones Granica. 2008.
3. ALLES, Martha. Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos. Ed. Granica. Argentina. 2005.
4. BOHLANDER, G., & SNELL, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14ª edición ed.). (M. H. Resourses, Trans.) México, México: Cenage Learning Editores.
5. BRUCE, Andy. El pensamiento Estratégico. Biblioteca esencial del ejecutivo. Grijalbo, 2005.
6. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, El capital humano de operaciones. 8ª ed. McGraw-Hill. México 2007.
7. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. Mc. Graw Hill. 2004
8. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 3ª ed. McGraw-Hill. México 2009.
9. GARCÍA, R., NEIRA, E., & CASTRO, C. (2011). Prácticas de recursos humanos e intención de marcha de los empleados, *XXI Jornadas Hispano lusas de gestión científica.* (p.420-433). Córdoba.
10. DESSLER, Gary. Administración de Personal. 8ª ed. Pearson Educación. México 2001. Pág. 2
11. DESSLER, Gary. Administración de Recursos Humanos. 11ª ed. Pearson Educación. México 2009.
12. DOLAN, Simon; SCHULLER, Ronal; VALLE, Ramón; y JACKSON, Susan. La gestión de recursos humanos. 3ª ed. McGraw-Hill. Madrid. 2007
13. LÓPEZ-CABRALES, Á., Real, J. C., & Valle, R. (2011). Relationships between human resource management practices and organizational learning capability: The mediating role of human capital. *Personnel Review, 40*(3), 344-363.

14. MONDY, R. W. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed. ed.). México: Pearson Educación.

15. PEREZ-CANO, C., & QUEVEDO-CANO, P. (2006). Human resources management and its impact on innovation performance in companies. *International Journal of Technology Management, 35*(1), 11-28.

16. RODRÍGUEZ VALENCIA, J. (2010). *Como elaborarar y usar los manuales administrativos* (3ª edición. ed.). (I. y. Rodríguez, Ed.) México: ECAFSA.

17. RODRÍGUEZ VALENCIA, J. Administración de Personal. 7ª edición. Cengage Learning Editores. México DF, MÉXICO, 2007

18. Sánchez Vidal, M. E., Cegarra Navarro, J. G., & Cegarra-Leiva, D. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*(29), 100-115.

19. TORRESANO, M. (2012). *Estudio de responsabilidad social de empresas en el Ecuador.* Quito, Ecuador: Noción Imprenta.

ANEXOS

Anexo Nº 1

FORMULARIO DE ENCUESTA PARA PROCESOS DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DE SERVICIOS DE LIMPIEZA
Empresa "A"

Objetivo: Evaluar el Sistema de Gestión de Talento Humano y sus Subsistemas.

Cargo que desempeña el informante: ADMINISTRADORA

1. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

***1.1 Reclutamiento Interno**:* SI X☐ NO ☐

- Movimientos de Personal X☐
- Otros : aplica solamente para personal operativo

***1.2 Reclutamiento Externo**:* SI X☐ NO ☐

- Base de datos interna ☐
- Periódico ☐
- Bolsa de Trabajo X☐
- Aplicaciones voluntarias X☐
- Universidades ☐
- Página web ☐
- Referidos de la propia empresa ☐
- Otras Organizaciones ☐

1.3. Solicitud de Empleo: SI X☐ NO ☐

- Formato Digital ☐
- Formato físico: X☐

1.4 Persona que califica el Curriculum Vitae vs Perfil

- Gerente X☐
- Administrador X☐
- Jefe inmediato ☐
- Pares ☐
- Otro

1.5 Aspectos principales a tomar en cuenta para el proceso de vinculación:

- Competencias (habilidades) ☐
- Funciones básicas (actividades a realizar dentro de la empresa) X☐
- Perfil de cargo (formación, experiencia) X☐

1.6 Entrevistas:

Entrevista Preliminar: Estructurada ☐ Informal X☐ Ninguna ☐
Formato de Entrevista: De conocimiento X☐ Técnicas☐
De aptitudes ☐

2. RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

2.1 Inducción SI X☐ NO ☐

- Manuales de Inducción ☐
- Material Audiovisual ☐
- Programa Tutor – pupilo ☐
- Informal acorde a necesidades X☐

2.2 Capacitación y Formación SI ☐ NO X☐

- Gestión cursos, talleres, seminarios ☐
- Formación: Universidad, Cuarto Nivel ☐
- Planes de capacitación por cargo ☐
- Instructores Internos ☐

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1 Evaluador

- Gerente ☐
- Administrador X ☐
- Jefe inmediato ☐
- Pares ☐
- Otro_____

3.2 Utiliza formulario de evaluación: SI ☐ NO X☐

3.3 Formatos de evaluación:

- Escalas gráficas ☐
- Comparación por pares ☐
- Laboral ☐
- Actitudinal, funcional X ☐
- Habilidades ☐
- Feedback ☐
- Feedback y compromisos ☐

3.4 Plantilla de resultados de evaluación del desempeño

SI ☐ NO X☐

FORMULARIO DE ENCUESTA PARA PROCESOS DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DE SERVICIOS DE LIMPIEZA
Empresa "B"

Objetivo: Evaluar el Sistema de Gestión de Talento Humano y sus Subsistemas.

Cargo que desempeña el informante: JEFE FINANCIERO

1. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

***1.1 Reclutamiento Interno**:* SI X☐ NO ☐

- Movimientos de Personal X☐
- Otros _____

***1.2 Reclutamiento Externo**:* SI X☐ NO ☐

- Base de datos interna ☐
- Periódico ☐
- Bolsa de Trabajo X☐
- Aplicaciones voluntarias ☐
- Universidades ☐
- Página web ☐
- Referidos de la propia empresa ☐
- Otras Organizaciones ☐

1.3. Solicitud de Empleo: SI X☐ NO ☐

- Formato Digital ☐
- Formato físico: X☐

1.4 Persona que califica el Curriculum Vitae vs Perfil

- Gerente X☐
- Administrador ☐
- Jefe inmediato ☐
- Pares ☐
- Otro JEFE FINANCIERO

1.5 Aspectos principales a tomar en cuenta para el proceso de vinculación:

- Competencias (habilidades) ☐
- Funciones básicas (actividades a realizar dentro de la empresa) X☐
- Perfil de cargo (formación, experiencia) X☐

1.6 Entrevistas:

Entrevista Preliminar: Estructurada ☐ Informal X☐ Ninguna ☐

Formato de Entrevista: De conocimiento X☐ Técnicas☐

De aptitudes ☐

2. RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

2.1 Inducción SI X☐ NO ☐

- Manuales de Inducción ☐
- Material Audiovisual ☐
- Programa Tutor – pupilo ☐
- Informal acorde a necesidades X☐

2.2 Capacitación y Formación SI X☐ NO ☐

- Gestión cursos, talleres, seminarios X ☐
- Formación: Universidad, Cuarto Nivel ☐
- Planes de capacitación por cargo ☐
- Instructores Internos ☐

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1 Evaluador

- Gerente X☐
- Administrador ☐
- Jefe inmediato ☐
- Pares ☐
- Otro: Jefe Financiero

3.2 Utiliza formulario de evaluación: SI ☐ NO X☐

3.3 Formatos de evaluación:

- Escalas gráficas ☐
- Comparación por pares ☐
- Laboral ☐
- Actitudinal, funcional X☐
- Habilidades ☐
- Feedback ☐
- Feedback y compromisos ☐

3.4 Plantilla de resultados de evaluación del desempeño

SI ☐ NO X☐

Anexo Nº 2.

Entrevista a directivos de las dos empresas de limpieza.

Objetivo: determinar su diagnóstico organizacional.

1. **¿**La empresa cuenta con una estructura orgánica funcional donde se especifique líneas de mando y niveles jerárquicos?
2. ¿A quién delega funciones la Gerencia General?
3. ¿El personal recibe órdenes solamente de sus inmediatos superiores, o éstas pueden venir desde cualquier jerarquía superior?
4. Indicar las áreas o departamentos en las que está dividida la empresa, según funciones asignadas.
5. ¿Dispone la empresa de una secuencia ordenada y lógica en cada departamento para el desarrollo de funciones?
6. ¿Se indica funciones específicas a cada empleado sobre el desempeño de su trabajo?

Anexo Nº 3

Entrevista al Grupo Focal de 8 empleados del área operativa.

Objetivo: Levantar diagnóstico del desempeño del área operativa

1. ¿Al momento de desempeñar su trabajo (manera de cómo hacerlo, horario, lugar, etc.), quién se lo comunica?
2. ¿Cómo se guía Ud. para realizar su trabajo? ¿Sigue indicaciones escritas, verbales? ¿Estas indicaciones son muy explícitas o generales?
3. Si tiene algún reclamo o sugerencia respecto de su trabajo o de sus compañeros, ¿ante quién lo presenta?
4. ¿Las actividades que realiza en su trabajo están perfectamente delimitadas, y Ud. conoce hasta dónde llega su responsabilidad?
5. ¿En caso de no contar con el equipo necesario para su trabajo, que hace?
6. ¿Si en la empresa donde está desempeñando sus operaciones, alguien le pide que realice actividades para las cuales no fue contratado, Ud. las realiza?

Anexo Nº 4

Resumen del Conversatorio con el grupo focal de la empresa “A” y “B”.

Para elaborar este resumen se tomó en cuenta los aspectos comunes de las dos empresas.

El tipo de trabajo y horarios a desempeñar se lo comunica al momento de la contratación, por lo general se lo aprende por observación o por explicaciones de compañeros del área operativa los que hacen de tutores, las normas son explicadas brevemente. Las necesidades, reclamos o sugerencias para mejorar el desempeño laboral se las puede hacer en pocas ocasiones, debido a que el personal operativo no concurre a las instalaciones de la empresa y no tiene un jefe inmediato superior, sino que cumplen sus horarios en las empresas donde desempeñan sus labores, y en las ocasiones en las que lo hacen, se comunican verbalmente con la Administración o con el Gerente General, de los cuales reciben órdenes.

Los empleados operativos solamente conocen su responsabilidad de cumplir el horario y las actividades para las que fueron contratados; cuando no cuentan con el equipo necesario desarrollan otras actividades para no estar “sin hacer nada”. Ellos realizan diferentes actividades para las que no fueron contratados, a petición del personal de la empresa para la que están prestando servicios en ese momento, debido principalmente a que son fiscalizados y supervisados por ellos.

Anexo Nº 5

Entrevista abierta al Administrador de la empresa “A”, y al Jefe Financiero de la empresa “B”

Objetivo: Construir el análisis FODA de cada una de las empresas.

1. ¿Cuáles son los aspectos importantes o pilares de la empresa, que hace que la empresa que Ud. administra tenga una buena posición frente al resto de empresas que ofrecen los mismos servicios?
2. ¿Qué factores externos a la empresa, se consideran como positivos o como oportunidades para obtener ventajas competitivas?
3. ¿Qué aspectos hacen falta o de que recursos carece la empresa, los cuales frenan o impiden que la organización tenga un desempeño 100% óptimo?
4. ¿Qué situaciones o causas ajenas a la empresa podrían afectar la permanencia o la posición que mantiene la empresa frente a la competencia, que ocasione una baja demanda de los servicios prestados?