



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TÍTULO:**

**Creación de un departamento de Talento Humano en la Empresa  
EMERGUAM Obras Civiles S.A.**

**AUTORAS:**

**Yunga Sánchez, Ivana Priscila**

**Sánchez Santos, María Lorena**

**Trabajo de titulación  
previo a la Obtención del Título de:**

**INGENIERAS EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

**Ing. Murillo Martínez, Pedro, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Ivana Priscila, Yunga Sánchez** y **María Lorena, Sánchez Santos**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingenieras en Gestión Empresarial Internacional**.

**TUTOR**

---

**Ing. Murillo Martínez, Pedro, Mgs.**

**DIRECTORA (E) DE LA CARRERA**

---

**Lcda. Pérez Jiménez, Lucia, MGE**

**Guayaquil, a los 9 días del mes de septiembre del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Ivana Priscila Yunga Sánchez y María Lorena Sánchez Santos**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación “Creación de un departamento de Talento Humano en la Empresa EMERGUAM Obras Civiles S.A.” previa a la obtención del Título de **Ingenieras en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 9 días del mes de septiembre del año 2014**

**LAS AUTORAS**

---

**Ivana Priscila Yunga Sánchez**

---

**María Lorena Sánchez Santos**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Ivana Priscila Yunga Sánchez y María Lorena Sánchez Santos**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: "Creación de un departamento de Talento Humano en la Empresa EMERGUAM Obras Civiles S.A.", cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 9 días del mes de septiembre del año 2014**

**LAS AUTORAS:**

---

**Ivana Priscila Yunga Sánchez**

---

**María Lorena Sánchez Santos**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme ayudado, por ser mi guía y mi refugio en todo momento.

A mi padre Lenin Yunga Pisco y a mi madre Ana Sánchez Rubio que me enseñaron que la clave para alcanzar nuestras metas está en amar a Dios y confiar en Él.

A mi abuelito Luis Alberto Yunga que aunque físicamente ya no esté conmigo, fue uno de mis motivadores y mi segundo padre que me apoyó hasta el último día de su vida.

A mi hermana Melanie Yunga Sánchez quien es una de mis motivaciones para esforzarme en la vida, porque como hermana mayor debo ser ejemplo y a la vez demostrarle que con la ayuda de Dios y perseverancia podemos alcanzar nuestras metas trazadas.

A mi enamorado Jefferson Zúñiga Forgett quien llegó a mi vida hace algunos años y se ha convertido en uno de los pilares de mi vida junto a mi familia.

Gracias porque fueron parte de este logro y sin ustedes no hubiera sido posible llegar, los amo.

**Ivana Yunga Sánchez**

## **DEDICATORIA**

A mi familia, especialmente a mis padres, quienes son el motor de mi vida y me enseñaron a esforzarme para conseguir cada una de mis metas, a mi abuelito que estoy segura de que estaría muy contento y orgulloso de saber que estoy culminando mis estudios de tercer nivel.

A mi hermana para que ella haga de este logro su primera meta en la vida y a mi enamorado Jefferson Zúñiga, quien ha sido mi apoyo en todo momento.

**Ivana Yunga Sánchez**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta aquí

A todas las personas que me han apoyado en esta etapa culmen de mi carrera, en especial a mis padres cuyo apoyo ha sido constante y esencial.

A quienes nos han ayudado a realizar este proyecto.

**María Lorena Sánchez**

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque todo lo puedo solamente con Él.

A mi familia, de manera especial a mis papás y a mi abuelita, Mami Esperanza.

A mis compañeros que se han esforzado como yo en llegar hasta el final.

**María Lorena Sánchez**





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**Ing. Murillo Martínez, Pedro, Mgs.**

**TUTOR**

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
RÉSUMÉ .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
Antecedentes.....	1
Justificación.....	4
Planteamiento del problema .....	5
Hipótesis de la investigación .....	6
Objetivos de la investigación .....	7
Objetivo general .....	7
Objetivos específicos .....	7
<b>CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
1.1.    Marco Conceptual.....	8
1.1.1.    Obras Civiles.....	8
1.1.2.    Talento Humano.....	10
1.2.    Marco legal .....	23
<b>CAPÍTULO II.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>27</b>
2.1.    Técnicas de investigación.....	27
2.1.1.    Encuestas .....	27
2.1.2.    Observación directa de campo.....	28
2.2.    Tipo de investigación .....	28
2.2.1.    Tipo exploratorio.....	29
2.3.    Población o muestra .....	29
2.4.    Procedimiento .....	30
<b>CAPÍTULO III.- DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO ....</b>	<b>48</b>
4.1.    Descripción de la empresa .....	48
4.2.    Objetivo del departamento de Talento Humano.....	48
4.3.    Ubicación jerárquica del departamento.....	49
4.4.    Estructura de un departamento de Talento Humano .....	49
4.5.    Funciones del departamento .....	50
4.6.    Desarrollo del proceso de selección de personal.....	50
4.6.1.    Requerimiento del puesto y presentación de vacante.....	50
4.6.2.    Búsqueda de candidatos.....	50
4.6.3.    Investigación de Antecedentes .....	51
4.6.4.    Entrevista inicial .....	51
4.6.5.    Pruebas y exámenes de selección.....	51
4.6.6.    Entrevistas a candidatos finales.....	51

4.6.7.	Decisión final y Contratación.....	51
4.7.	Implementación del Organigrama del personal.....	52
4.8.	Implementación del Manual de Funciones del personal en base al organigrama .....	53
4.9.	Técnicas Motivacionales.....	61
4.9.1.	Reconocimiento del trabajo.....	61
4.9.2.	Recompensas económicas .....	62
4.9.3.	Participación.....	63
4.10.	Recursos del departamento de Talento Humano.....	64
4.10.1.	Recurso Humano .....	64
4.10.2.	Recurso físico .....	65
4.10.3.	Recurso Tecnológico.....	65
4.10.4.	Recurso Financiero .....	65
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>72</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Inversión Inicial.....	67
<b>Tabla 2:</b> Presupuesto para el Director del departamento.....	67
<b>Tabla 3:</b> Presupuesto para la escala de Analistas y trabajadora social.....	68
<b>Tabla 4:</b> Presupuesto para secretaria.....	68
<b>Tabla 5:</b> Presupuesto para conserje.....	69
<b>Tabla 6:</b> Sueldos del personal del departamento.....	69
<b>Tabla 7:</b> Costo total de implementación del departamento en el primer año de operación.....	70
<b>Tabla 8:</b> Costo de implementación de Técnicas motivacionales.....	70
<b>Tabla 9:</b> Costo total de implementación del departamento más las técnicas motivacionales en el primer año de operación.....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico #1:</b> Organigrama tipo de un área de Recursos Humanos.....	13
<b>Gráfico #2:</b> Fuentes de selección de personal.....	17
<b>Gráfico #3:</b> Proceso de selección de personal.....	18
<b>Gráfico #4:</b> Pasos del proceso de selección de personal.....	20
<b>Gráfico #5:</b> Pregunta #1 de la encuesta aplicada.....	31
<b>Gráfico #6:</b> Pregunta #2 de la encuesta aplicada.....	32
<b>Gráfico #7:</b> Pregunta #3 de la encuesta aplicada.....	33
<b>Gráfico #8:</b> Pregunta #4 de la encuesta aplicada.....	34
<b>Gráfico #9:</b> Pregunta #5 de la encuesta aplicada.....	35
<b>Gráfico #10:</b> Pregunta #6 de la encuesta aplicada.....	36
<b>Gráfico #11:</b> Pregunta #7 de la encuesta aplicada.....	37
<b>Gráfico #12:</b> Pregunta #8 de la encuesta aplicada.....	38
<b>Gráfico #13:</b> Pregunta #9 de la encuesta aplicada.....	39
<b>Gráfico #14:</b> Pregunta #10 de la encuesta aplicada.....	40
<b>Gráfico #15:</b> Pregunta #11 de la encuesta aplicada.....	41
<b>Gráfico #16:</b> Pregunta #12 de la encuesta aplicada.....	42
<b>Gráfico #17:</b> Pregunta #13 de la encuesta aplicada.....	43
<b>Gráfico #18:</b> Pregunta #14 de la encuesta aplicada.....	44
<b>Gráfico #19:</b> Pregunta #15 de la encuesta aplicada.....	45
<b>Gráfico #20:</b> Ubicación jerárquica del departamento.....	50

## RESUMEN

En el Ecuador, el crecimiento de las operaciones en el sector de la construcción, y específicamente de las empresas de obras civiles, hace que la creación de un departamento que trabaje específicamente para el personal dentro de estas organizaciones sea actualmente urgente y necesario, debido a que, al transcurrir el tiempo, tienen que enfrentarse a niveles competitivos más altos, donde deben lograr planear, organizar, desarrollar y coordinar adecuadamente para poder sobrevivir en el mercado.

En este contexto, se encuentra EMERGUAM Obras Civiles S.A., empresa que se dedica a la regeneración urbana en la ciudad de Guayaquil, cuyas obras son obtenidas por licitaciones en el portal de Compras Públicas y, para poder ser contratada en los próximos proyectos, la compañía necesita un buen desenvolvimiento en sus obras asignadas. Esta investigación pretende crear un Departamento de Talento Humano en esta organización para poder alcanzar sus objetivos de la manera más eficiente, enfocando su valor en el talento humano. Este fue realizado a través de un estudio a los empleados que colaboran en la empresa mencionada, con el propósito de diagnosticar el nivel de satisfacción laboral actual en EMERGUAM sin un área de talento humano que pueda apoyarlos. El estudio consistió en una encuesta realizada a 50 colaboradores de dicha empresa los cuales respondieron a 15 preguntas que tenían relación con la motivación y el ambiente laboral. Los resultados muestran que gran parte de los trabajadores no están satisfechos con su situación actual dentro de la empresa, tanto a nivel individual en cuanto a logros y beneficios, a nivel grupal y a nivel organizacional, ya que sienten que no pueden comunicarse con sus compañeros y jefes y que en general, por esa falta de comunicación, desconocen de su trabajo y sus funciones.

**Palabras clave:** administración, empleados, empresa, talento humano, organización, procesos, satisfacción laboral, trabajo.

## ABSTRACT

In Ecuador, the growth of the operations in the construction industry, and specifically civil engineering companies, make creating a department for staff working within these organizations a current urgent need because, with the course of time, they have to face higher competitive levels, which should ensure adequate planning, organization, development and coordination to survive in the market.

In this context, there is EMERGUAM Obras Civiles S.A., a company dedicated to urban regeneration in the city of Guayaquil, whose works are obtained by bidding on the website of Public Procurement and, in order to be hired in future projects, the company needs a good performance in their assigned works. This research aims to create a Human Resources department in the organization to achieve its goals more efficiently by focusing its value on human resources. This was done through a survey to employees who work in the company mentioned, in order to diagnose the current level of job satisfaction in EMERGUAM without an area of human resources to support them. The study consisted of a survey of 50 employees of the company who answered 15 questions related to motivation and work environment. The results show that most of the workers are dissatisfied with their current situation within the company, both individually and in terms of achievements and benefits, group level and organizational level, as they feel they cannot communicate with colleagues and managers and in general, due to the miscommunication, they are unaware of their work and their functions.

**Key words:** administration, employees, enterprise, human resources, job satisfaction, organization, processes, work.

## RÉSUMÉ

En Équateur, la croissance des activités dans le secteur de la construction, et notamment dans les entreprises de génie civil, fait que la création d'un département pour le personnel de ces organisations soit actuellement un besoin urgent. C'est parce que, au fil du temps, ils doivent faire face à des niveaux de concurrence plus élevés, alors qu'ils devraient planifier, organiser, développer et coordonner adéquatement pour assurer sa survivance sur le marché.

Dans ce contexte, on trouve EMERGUAM Obras Civiles S.A, une société dédiée à la régénération urbaine de la ville de Guayaquil, dont les œuvres sont obtenus par appel d'offres sur le site des marchés publics. Pour qu'elle puisse participer dans les projets futurs, la société a besoin d'une bonne performance dans leurs œuvres attribuées. Cette investigation vise à créer un département de Gestion de Ressources Humaines dans le but d'atteindre les objectifs de manière plus efficace en mettant l'accent sur le talent des individus. Cela a été fait grâce à une enquête faite aux employés qui travaillent dans la société mentionnée, afin de diagnostiquer le niveau actuel de satisfaction au travail dans EMERGUAM. L'étude a consisté en une enquête auprès de 50 employés de l'entreprise qui ont répondu à 15 questions reliées à la motivation et à l'environnement de travail. Les résultats montrent que la plupart des travailleurs ne sont pas satisfaits de leur situation actuelle au sein de la société, car ils estiment qu'ils ne peuvent pas se communiquer avec leurs collègues et chefs et, en général dû à la mauvaise communication interne.

**Mots-clés:** employés, entreprises, gestion, organisation, talent humain, processus, satisfaction au travail, travail.



# INTRODUCCIÓN

## **Antecedentes**

El mundo, y especialmente el mundo empresarial, ha sido parte de continuos cambios en los últimos tiempos, tanto a nivel de las industrias como a nivel interno de las organizaciones en donde se encuentra la fuerza laboral, la cual ha llegado a considerarse el verdadero factor indispensable en las empresas.

Con el paso del tiempo, las organizaciones que han querido estar a la vanguardia han tenido que constantemente buscar mecanismos que ayuden a aumentar la productividad y calidad, mediante la implantación de procesos claros y unificados que permitan crear diferencias y obtener ventajas competitivas. Ventaja que ha pasado de estar basada en el capital o la tecnología a que sea los conocimientos generados por los colaboradores que las integran las empresas, que resulta un elemento vital para el funcionamiento de las mismas.

En base a este proceso, es que ha sido necesario que las organizaciones cuenten con un área especializada que se encargue de administrar los procesos de personal, como la selección, mantenimiento y desarrollo, todo esto en búsqueda de mejores prácticas para brindar al cliente un mejor servicio prestado por un personal calificado, que permita mantener una posición privilegiada en el mercado. El sector de la construcción ha sido justamente uno de los que ha formado parte de este proceso sobre todo en el Ecuador, a tal punto de considerarlo uno de los ejes para el desarrollo económico y social, puesto que genera actividades con gran parte de las ramas comerciales e industriales de la sociedad.

El sector de la construcción dentro de la economía de nuestro país, es uno de los principales motores en el desarrollo económico y social de un país, puesto que genera actividades con gran parte de las ramas comerciales e industriales de la sociedad. El Ecuador posee una tasa de crecimiento promedio alta en los últimos 12 años es decir que posee un buen porcentaje de representación en la evolución de la economía del país.

A nivel global, el sector empresarial ha tenido muchos cambios, no solo en el desarrollo y crecimiento de industrias, sino también en las organizaciones en sí. El siglo pasado tuvo diferentes etapas que influyeron especialmente en las empresas en la manera de administrar a las personas. De acuerdo a Chiavenato (2009) estas eras fueron tres: La industrialización clásica, la cual impuso un modelo de estructura organizacional jerárquica, funcional y dividida en departamentos.

Las personas eran consideradas simplemente recursos junto con las máquinas, equipos y capital. La segunda, de la industrialización neoclásica, en la que se impuso un modelo híbrido, doble y matricial de estructura organizacional. Se veía a las personas como recursos vivos e inteligentes. Finalmente la tercera que es la etapa de la información, y que continúa en la actualidad. Esta un modelo orgánico y flexible de estructura organizacional en que prevalecen los equipos multifuncionales de trabajo. Aquí las personas dejan de ser simples recursos para ser consideradas seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares.

Así nace la Administración de Talento Humano, la cual planea, organiza, desarrolla y controla, técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización le enseña el modo que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Un área de talento humano desarrolla diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como: Reclutar y seleccionar empleados, mantener la relación legal/contractual, capacitar y entrenar, desarrollar sus carreras, evaluar su desempeño, vigilar que las compensaciones sean correctas, controlar la higiene y seguridad del empleado, despedir empleados, etc. (Alles 2009).

El reclutamiento es una de las funciones más importantes del área de talento humano debido a que consiste en “un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de talento humano las oportunidades de empleo que pretende llenar.” (Chiavenato 2009).

Dentro de estas funciones destacan además aspectos como el clima laboral, que es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este ambiente laboral influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. La relación del clima laboral con la satisfacción es que cuanto mayor satisfacción haya por parte de los trabajadores, habrá mayor productividad por parte de ellos.

Para un empresa de obras civiles es importante una buena administración del talento humano, ya que les permite tener profesionales con de primer nivel con experiencia en importantes obras, que tengan un servicio orientado al cliente, que dispongan de herramientas, procedimientos y recursos propios con “una estructura empresarial que facilita un tratamiento muy personalizado posibilitando un respuesta técnica inmediata”.

## **Justificación**

A través de los años, la buena gestión del recurso humano se ha convertido en un valor agregado para las empresas, puesto que la competencia en el mundo es cada vez mayor, por lo cual, se necesita tener una ventaja competitiva no solo en los recursos económicos y tecnológicos, sino también en quienes estén a cargo del cumplimiento de objetivos de las organizaciones, es decir las personas que trabajan en esta, dado que, son ellos quienes darán un valor agregado a las empresa con sus aportes, habilidades y conocimientos.

Siempre se ha creído que sólo las grandes empresas requieren de un departamento de Talento Humano. Sin embargo, la realidad es que un área que gestione el talento humano, obteniendo mejores elementos, ofertando excelentes remuneraciones, manteniendo al personal motivado puede ayudar al crecimiento de todo tipo de compañías.

La satisfacción laboral es una de las variables que interacciona de manera directa con el clima laboral, por este medio los gerentes pueden obtener información muy valiosa con respecto al efecto que producen la ejecución de las normas, las políticas y las disposiciones generales de la empresa para que así puedan tomar decisiones adecuadas, favorables a la empresa en general.

EMERGUAM Obras Civiles S.A., en la actualidad no cuenta con un departamento de Talento Humano, por lo cual existen deficiencias y problemas por la falta de una sistematización general para desarrollar cada rol dentro de la organización. Esta carencia de planificación dentro de la empresa puede ser un factor para causar el no crecimiento de la misma.

Con nuestra propuesta se pretende proveer a la empresa, una herramienta administrativa que permita desempeñar un alto nivel de

competitividad y eficiencia en sus procesos; y, así poder tener una ventaja en el mercado que le permita el cumplimiento de los objetivos y metas trazados.

La creación de un departamento que gestione el talento humano dentro de la empresa es de mucha importancia debido a que se puede lograr que los empleados estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño laboral.

Con la presente investigación se pretende proponer varias soluciones al problema planteado, es decir determinar de qué manera un modelo de gestión del talento humano mejora el desempeño laboral, que a la vez le permita a la empresa mejorar las relaciones humanas entre los miembros de la empresa.

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad el enfoque de las empresas no es la misma que hace dos décadas, puesto que los cambios que van surgiendo a nivel mundial influyen directamente en el desempeño de las empresas, por lo cual las empresas deben ingresar a un estado de acoplamiento para así moldearse y ajustarse a estos cambios. El personal de una empresa es considerado como talento humano, y además es un factor principal al cual se lo debe considerar importante para aumentar sus capacidades de tal manera que se convierta en un factor capaz de emprender y entregar todo lo mejor de si para su trabajo, a la vez que logre una satisfacción laboral con lo que ejecuta.

La carencia de un departamento de Talento Humano en la empresa EMERGUAM Obras Civiles S.A., genera inadecuados procesos de la gestión del talento humano como : selección, rol, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal.

La empresa EMERGUAM no realiza ningún tipo de reclutamiento sino que la selección se realiza mediante recomendaciones de una persona que haya o se encuentre laborando en la Constructora; o se publica un anuncio por

un medio escrito pero el proceso de selección se realiza de una manera inadecuada. Por esta razón la forma en que se selecciona al personal no es efectiva porque al transcurrir el tiempo, las personas seleccionadas no desempeñan su rol a cabalidad debido a que carecen de conocimiento.

La angustia con la que se solicita al personal para cubrir las vacantes en las obras no permite que se realice un proceso de selección, lo que ocasiona que existan pocas alternativas de hojas de vida y perjudican a la empresa porque se limitan en tiempo para la adquisición de un recurso humano que cumpla con las exigencias requeridas para el cargo.

El trabajo diario implica una interacción entre los colaboradores, un trabajo de equipo, a veces rutinario, a veces estresante, otras tantas innovadoras o repetitivas, que incide de forma directa en la manera en que ellos se sientan a gusto con lo que hacen o reciben de la empresa.

La empresa en la actualidad no realiza evaluaciones de desempeño, lo cual impide que se identifiquen las falencias o virtudes de cada colaborador. Una evaluación de desempeño en la empresa ayudaría a identificar y mejorar los aspectos necesarios para establecer técnicas, planes que favorecerían al desarrollo profesional del personal.

La carencia de definición de roles dentro de EMERGUAM causa problemas debido a que la mayoría de trabajos son cargados solo a ciertos puestos, lo cual imposibilita un correcto proceso en la obra porque no pueden cumplir a cabalidad con todas las tareas.

## **Hipótesis de la investigación**

Creemos que la creación del Departamento de Talento Humano en la empresa EMERGUAM Obras Civiles S.A., permitirá lograr eficacia en los procesos.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Diseñar la estructura de un área que gestione el Recurso Humano en una empresa de obras civiles en la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico organizacional del nivel de satisfacción de los colaboradores.
2. Desarrollar un proceso de selección de personal
3. Elaborar un Manual de Funciones dentro de la Empresa.
4. Establecer técnicas motivacionales.

## **CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Marco Conceptual**

#### **1.1.1. Obras Civiles**

##### **1.1.1.1. Definición de Obras Civiles**

Para poder definir una obra civil se tendría que ver el significado de cada palabra. En el diccionario se tiene Obra como algo producido por una persona y Civil que pertenece a la ciudad o ciudadanía (Real Academia Española, 2001). Se puede decir entonces que una obra civil es aquella obra que está relacionada con el desarrollo de infraestructuras para la población.

La página web “Definición.de” da una explicación más amplia de una obra civil: “Es la aplicación de nociones de la física, la química, la geología y el cálculo para la creación de construcciones relacionadas con el transporte, la hidráulica, etc.” (2008).

Como ejemplo de obras civiles están las carreteras, autopistas, vías, que facilitan la circulación de transporte terrestre; también están las represas para los recursos hídricos; los puentes; el alcantarillado; etc.

En Ecuador, como en otros países, las obras civiles son más conocidas como Obras Públicas, por la naturaleza de las iniciativas que representan (Definicion.de, 2008). Además éstas se las puede considerar parte del sector de la construcción, para efectos de análisis a nivel económico-social del país.

##### **1.1.1.2. Importancia del sector de la construcción en el país**

De acuerdo con un artículo de la revista Economía Finanzas y Empresas del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, el sector de la construcción, al que pertenecen las empresas de obras civiles, es uno de los principales motores en



el desarrollo de la economía de nuestro país, por el crecimiento y aporte directo e indirecto a las empresas proveedoras de material e insumos, por el efecto de sus ventas, por el volumen de fuentes de trabajo que genera y por el hecho que dinamiza a las demás ramas productivas (Reyes 2014).

Este sector, junto con el del comercio, son los que generan mayor aporte al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), según un artículo de la revista *Clave*, el cual también señala que “el sector constructor ecuatoriano se ha convertido en los últimos años en un gran dinamizador económico, tanto por la construcción de obras civiles que mantienen un rubro importante dentro del presupuesto anual del gobierno (...)” (Naveda, 2013).

El artículo de Reyes muestra que en el Ecuador existen (de acuerdo al Censo Económico realizado en el 2010) unos 14.366 establecimientos económicos relacionados, directa o indirectamente, con las actividades relacionadas con el sector de la construcción como son fabricación de productos metálicos, hierro y acero; fabricación de cemento, cal y artículos de hormigón; extracción de madera y piezas de carpintería para construcciones; otros que corresponden a la actividad económica y finalmente el aporte de las actividades especializadas de construcción.

La importancia de este sector en la economía ecuatoriana también se ve reflejada en los datos de la población ocupada o Población Económicamente Activa (PEA). El crecimiento de trabajadores en la construcción ha sido constante en los últimos años. En el 2013 se ubicó como la tercera fuente de empleo, después de la manufactura y el comercio. Y al ver que sigue creciendo el monto de inversiones públicas y privadas, la construcción en la economía de nuestro país también seguirá con la misma tendencia.

## **1.1.2. Talento Humano**

### **1.1.2.1. Definición de Administración de Talento Humano**

La definición de administración de Talento Humano es el proceso de atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral talentosa y llena de energía; y parte de la definición de Administración planteada por Henri Fayol: “Planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar” (1916), que en el caso del administrador del talento humano es el que planea, organiza, desarrolla y controla, técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización le enseña el modo que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Idalberto Chiavenato define esta administración de Talento Humano, que la llama Gestión del Talento Humano, como: “El proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (2009).

Por su parte Martha Alles indica que la palabra administración no se refiere “a los aspectos administrativos del área sino a “la acción de administrar”, y administrar en su primera acepción: “gobernar, regir, aplicar”. Administración del Talento humano hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno” (2009 p.19).

Se puede decir entonces que administrar el talento humano en una empresa no solo significa llevar una nómina de los empleados o tener una persona que contrate y pague a la gente, representa el uso técnicas y procedimientos para realizar estas actividades y otras de la mejor manera para el beneficio de los empleados y la organización.

Justamente estas actividades en la administración del talento humano se han transformado a través del tiempo, de manera que los encargados de un

área de recursos humanos o talento humano tienen en la actualidad nuevas prioridades como las que menciona Alles (2009, p.27):

- Los empleados deben ser competitivos
- El área de talento humano debe ser absolutamente profesional; no se puede improvisar
- El talento humano se mide en resultados financieros
- El talento humano debe crear valor, no reducir costes
- El área de Talento Humano debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

### **1.1.2.2. Importancia de la Administración del Talento Humano**

Según Robbins (2011) hay tres razones principales por las cuales es importante una buena administración del talento humano:

“Primero, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas” (p. 206). Una buena gestión del talento humano puede convertir estos en el valor agregado de la empresa.

La segunda razón tiene relación con las estrategias de la organización, la manera en que los gerentes deben ver a los empleados, su relación con el trabajo: “Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir” (p.207).

La última razón que Robbins menciona es que “se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño” (párr.3). Esta mejora del desempeño, que puede ser tanto individual como organizacional, se lo lleva a cabo mediante prácticas las cuales este autor llama Prácticas Laborales de Alto Rendimiento:

“El denominador común entre estas prácticas parece ser un compromiso para mejorar el conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados de una organización; incrementar su motivación; disminuir la holgazanería en el

trabajo y mejorar la retención de los empleados de calidad, así como promover que los de bajo desempeño se vayan” (párr. 3).

Por lo mencionado por distintos autores, se puede indicar que la gestión del talento humano es importante en todas las empresas, de manera que en las empresas de obras civiles no es la excepción. Con una buena administración del equipo humano estas empresas pueden obtener una ventaja estratégica de servicio al cliente por ejemplo, con herramientas, procedimientos y recursos adecuados. Además, pueden contar con gente de vasta experiencia que sepa trabajar en equipo y estén motivados y comprometidos a trabajar en cada obra o proyecto.

### **1.1.2.3. Funciones del departamento de Talento humano**

Según Marta Alles (2009) administrar un área de talento humano implica diferentes funciones que van desde el comienzo hasta el final de una relación laboral como:

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener la relación legal /contractual: llevar un legajo, pagarle el salario, etc.
- Capacitar y entrenar
- Desarrollar sus carreras/Evaluar su desempeño
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas
- Controlar la higiene y seguridad del empleado
- Despedir empleados

Alles (2009) plantea el siguiente organigrama de un departamento de Recursos Humanos de acuerdo a sus funciones:



**Gráfico #1:** Organigrama tipo de un área de Recursos Humanos

**Fuente:** Libro Dirección Estratégica de Recursos humanos (2005) de Marta Alles

#### **1.1.2.4. Ubicación del área de Talento Humano dentro de la organización**

Para Alles (2009) “la ubicación ideal será reportando a la máxima conducción de la organización, llámese gerente general, director general o CEO”. Es decir que el departamento de talento humano no debe ser simplemente un departamento más, sino que debe estar muy cerca tanto física como estructuralmente de quien lidera la empresa.

Aunque es más común escuchar de áreas de Recursos Humanos de grandes organizaciones, esto no significa que las empresas medianas o pequeñas no deban contar con ellas, sino todo lo contrario. “Una pequeña organización puede tener en orden los temas relacionados con su personal y alinear su organización con sus objetivos empresariales de la misma manera que una organización de mayor tamaño” (Alles 2009).

#### **1.1.2.5. Diagnóstico organizacional/Evaluación del desempeño**

Para realizar una evaluación al desempeño de la organización y específicamente a quienes conforman la empresa se debe tener en cuenta algunos conceptos:

### **1.1.2.5.1. Satisfacción laboral**

Varios autores relacionan el concepto de satisfacción en el trabajo con la actitud que tiene la persona en él. Por ejemplo, Torres citado por Ortiz & Cruz indica que "...Concretamente la satisfacción laboral puede definirse como la actitud positiva del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo." (2008). A esto se suma lo que establece Robbins: "Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa" (2010).

Mc Shane & Von Glinow, por su parte, detallan la satisfacción laboral como: "la evaluación que una persona hace de su puesto de trabajo y del ambiente laboral. Hasta dónde nos gusta o disgusta nuestro trabajo y el ambiente en el que lo desarrollamos tiene un efecto importante en nuestra manera de actuar" (2010).

Esta satisfacción del trabajo no solo se queda en la actitud del empleado dentro de la empresa, sino que incide fuertemente en la satisfacción de los clientes. Al tener unas buenas prácticas laborales que influyen en la actitud de los empleados (su satisfacción), disminuye la rotación de los trabajadores, lo que implica para los clientes un servicio de un personal más conocido, con más experiencia y con un mejor humor (Mc Shane & Von Glinow, 2010).

### **1.1.2.5.2. Clima Laboral**

"El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano" (Navarro 2006). Al hablar de ambiente humano y físico indica que, para los empleados, es importante tanto la relación entre compañeros como el entorno donde se encuentran y trabajan.

El ambiente laboral influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad (Navarro 2006), pues cuanta mayor satisfacción haya por parte de los trabajadores, habrá mayor productividad por parte de ellos.

Navarro también indica que el clima laboral “está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno” (2006).

El clima laboral no es tangible mas es claramente visible en la manera en que se interrelacionan los empleados de una empresa y que, al mismo tiempo se evidencia en la manera en que ejecutan sus actividades cotidianas en su lugar de trabajo. Podemos decir que afecta y se ve afectado por los sucesos ocurridos dentro de la organización.

Para manejar todo lo relacionado al clima laboral, la alta dirección debe implementar un sistema de gestión, donde se encuentre: la política de personal, recursos humanos, etc., que se encargarán de que el ambiente sea lo más óptimo posible.

Para lograr que el clima laboral sea positivo, se debe considerar una serie de puntos:

- Autonomía individual de cada persona de la organización, la cual la hará capaz y responsable de su trabajo.
- Información sobre cómo se realiza el trabajo y los objetivos del puesto. Si se la transmite correctamente disminuirá el grado de errores.
- Afecto, apoyo y consideración por parte del directivo. Esto ayudará a la calidad y la relación laboral de los subordinados.

### **1.1.2.5.3. Motivación**

La motivación en el trabajo es un tema que tiene que ser considerada como importante en toda empresa, y por ello, debe ser entendida

correctamente, pues se suele pensar que simplemente algunas personas están motivadas y otras no. La motivación en una persona depende de su impulso motivacional y es diferente en cada situación.

De acuerdo a Robbins (2010): “La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia”. La energía se define aquí como una medida de intensidad o impulso, es decir que cuando una persona está motivada, pone toda su energía en el trabajo, todo su esfuerzo. Sin embargo, debe tomarse en cuenta también la calidad de este esfuerzo. Para ello, se debe canalizar el desempeño laboral de manera que se dirija a las metas de la organización y la beneficie. Esto viene a ser la dirección. Finalmente, la motivación también requiere de perseverancia por parte de los empleados, que constantemente se esfuercen para alcanzar las metas.

Un aspecto en la motivación es lo económico: El dinero. Y por su importancia se convierte inmediatamente en una razón para que la persona quiera acudir día a día a su lugar de trabajo. Con él, la persona puede cubrir gran parte de sus necesidades como ropa, alimento, ocio, etc.

Sin embargo, la motivación debe ser mucho más que dinero. Esto no significa que no deban existir las compensaciones económicas, sino que no deben ser el único método que la empresa deba emplear para motivar al personal. De hecho, existen otras formas no económicas de motivación, como: Dedicar tiempo a sus trabajadores, proporcionar retroalimentación, involucrar a los empleados, fomentar la autonomía, celebrar los éxitos, entre otros.

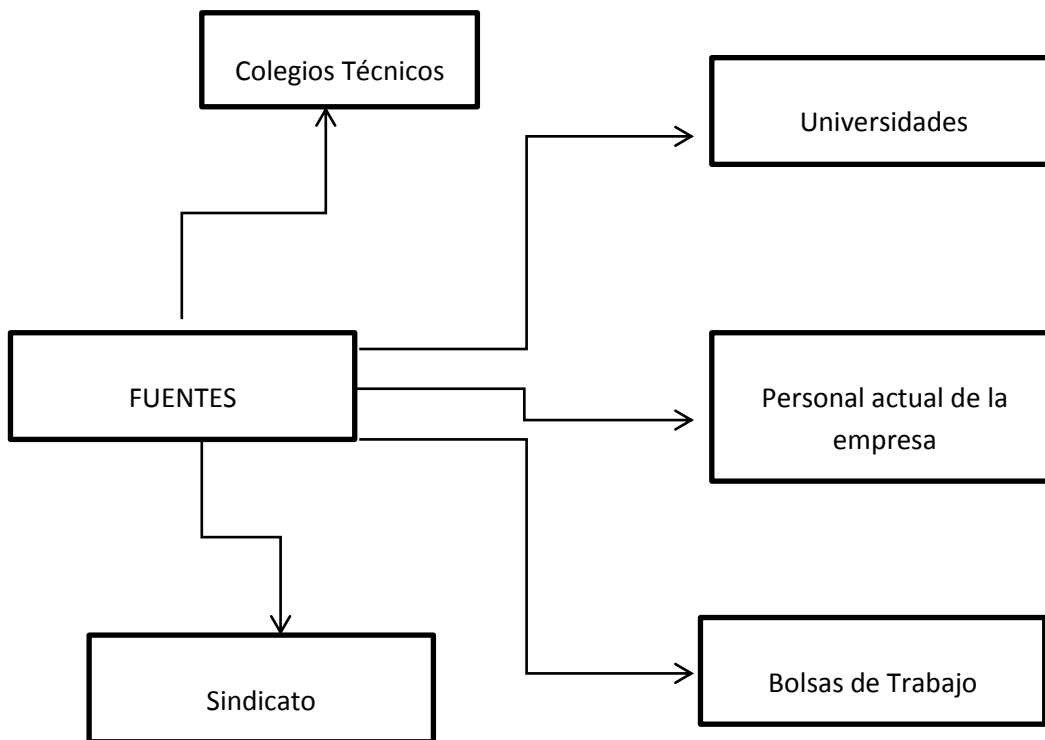
“Promover altos niveles de motivación en el desempeño laboral es un asunto organizacional importante” (Robbins, 2010 p.341). Si se crea un



ambiente que al empleado le permita y aliente a dar lo mejor de sí, habrá un beneficio tanto para el mismo empleado como para la organización.

Además, un personal motivado se ve reflejado en los resultados de la empresa, sobre todo los numéricos. “Las personas que tienen una alta motivación suelen rendir más en sus trabajos, aprovechan mejor el tiempo y alcanzan con mayor facilidad los objetivos marcados por la empresa”. (Pereira, 2011, párr. 1).

### 1.1.2.6. Fuentes de Selección de personal



**Gráfico #2:** Fuentes de selección de personal

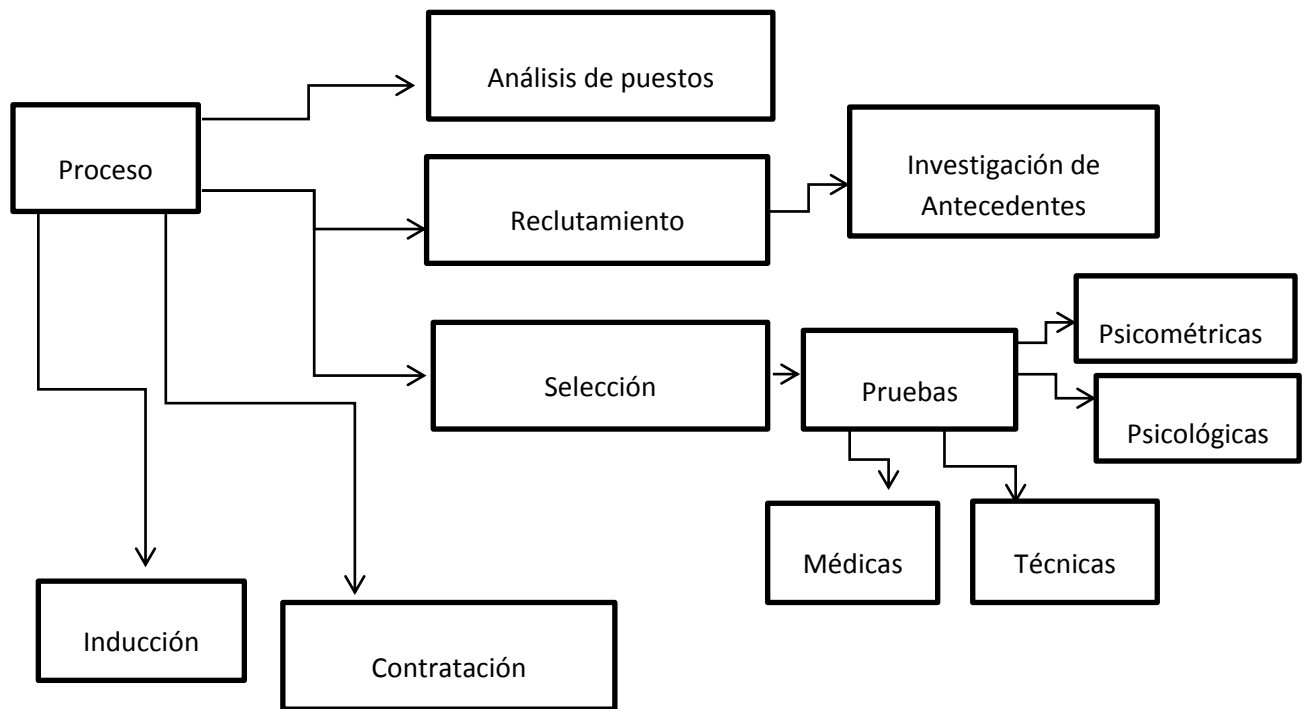
**Fuente:** Autoras

Varios autores como Alles (2009) concuerdan en que la primera fuente en donde se deben buscar candidatos para un determinado puesto es a nivel

interno, es decir, en la misma compañía con el personal actual de la empresa. De ahí, existen otras fuentes, que son las externas, como:

- Colegios Técnicos
- Universidades
- Bolsas de Trabajo
- Sindicatos

### 1.1.2.7. Proceso de Selección del personal



**Gráfico #3:** Proceso de selección de personal

**Fuente:** Autoras

### **1.1.2.7.1. Análisis de puestos**

El análisis de puesto consiste en el proceso de exploración mediante el cual se determinan las labores que componen el puesto, es decir se estudian los conocimientos y características que debe cumplir una persona para que pueda desempeñar adecuadamente el cargo.

Agustín Reyes Ponce en su libro “Análisis de Puestos” enseña que este análisis es una técnica de gran utilidad administrativa y que se utiliza para la mejor distribución de las actividades, es decir, para definir funciones de alta gerencia y para el reclutamiento, la selección y desarrollo de personal.

### **1.1.2.7.2. Reclutamiento**

El reclutamiento es una de las funciones más importantes del área de talento humano. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como propósito atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un puesto particular dentro de la organización. “Es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” (Chiavenato 2011, p.128). Básicamente la función del reclutamiento sería proporcionar la “materia prima”, es decir los candidatos, para el funcionamiento de la organización (párr. 2), pero también a estos talentos (candidatos) los dota, a través de políticas y acciones, de las competencias que necesitan para tener éxito.

Este proceso comprende de tres etapas:

1. Investigación interna de las necesidades
2. Investigación externa del mercado
3. Definición de las técnicas de reclutamiento

### **1.1.2.7.3. Selección**

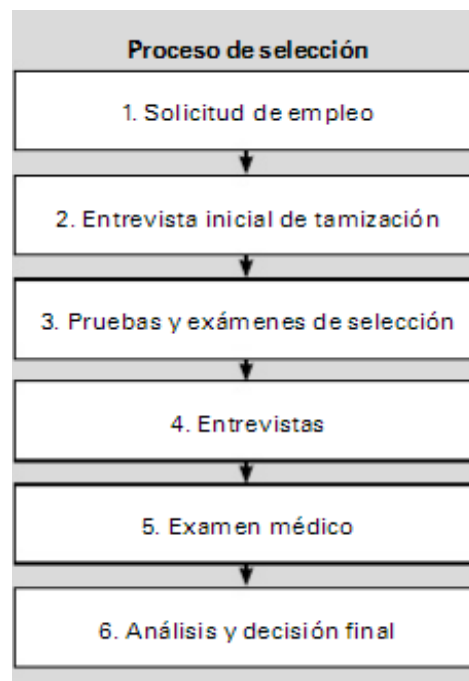
De acuerdo a Alles, (2009, p.168), la selección “es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de

adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil” Esta misma autora define selección y reclutamiento juntos, especificando que el reclutamiento es la convocatoria de los candidatos que cumplen los requisitos mínimos para el puesto requerido, mientras que la selección es la etapa siguiente que toma como base lo realizado en el reclutamiento.

Para el proceso de selección Alles (2009) considera una serie de pasos a seguir, los cuales comienzan con estas preguntas como pasos previos:

1. ¿La nueva posición está aprobada?
2. ¿Existe una descripción del puesto?

De acuerdo a Chiavenato (2009), estos son los pasos de un proceso de selección:



**Gráfico #4:** Pasos del proceso de selección de personal

**Fuente:** Libro de Gestión del talento humano (2009) de Idalberto Chiavenato

### **1.1.2.7.3.1. Herramientas de selección**

De acuerdo a Robbins, entre las herramientas de selección más conocidas están los formatos de solicitud, pruebas escritas de simulación del desempeño, entrevistas, investigaciones de empleos anteriores y, en algunos casos, exámenes físicos. “Debido a que muchas herramientas de selección tienen un valor limitado para la toma de decisiones de selección, los gerentes utilizan herramientas que predigan de manera efectiva el desempeño en un puesto específico (2011, p.213).

### **1.1.2.7.3.2. Pruebas sicométricas**

“La información psicométrica derivada de la aplicación y valoración de los tests (que se lo realiza de forma cuantitativa) en ningún caso se usará para descartar candidatos. Por el contrario, será una fuente de hipótesis para contrastar en el siguiente paso del proceso de selección, a la vez que constituirá un elemento valioso para el conocimiento del candidato y el enriquecimiento de la imagen e impresión que de él tenemos por otras vías” (Alles 2009, p.190).

### **1.1.2.7.3.3. Pruebas psicológicas**

Alles (2009) explica que estas pruebas, que deben ser realizadas por psicólogos especializados, sirven como un elemento informativo más que se considera para la candidatura final, también como elemento de contraste con las impresiones obtenidas en la entrevista y se consideran como información “técnicamente afinada” del candidato. Sin embargo, aclara que no son de carácter eliminatorio, excepto en los casos en que se detecte en los candidatos posibles estados patológicos y anomalías que incapaciten a la persona al

desempeño del puesto. Estas pruebas tienen un carácter más cualitativo, tienen rango de cualidades que se coloca.

#### **1.1.2.7.3.4. Pruebas Técnicas**

“Tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee” (Alles 2009, p.192). Este tipo de pruebas puede realizarse como primera instancia del proceso de selección o a veces puede estar “en la mitad” del proceso. Existen varios medios para realizar estas pruebas, como los exámenes escritos, pruebas de conocimientos a través de un software, entrevistas estructuradas, entre otros.

#### **1.1.2.7.3.5. Pruebas Médicas**

“Se aplican para puestos que tienen requerimientos físicos específicos. En su mayoría se utilizan para propósitos de seguros” (Robbins 2011).

#### **1.1.2.7.4. Contratación**

Luego del proceso de las pruebas realizadas a los candidatos, el responsable de selección del departamento de Recursos Humanos, convoca al candidato seleccionado para la entrevista final y acordar las condiciones de la contratación.

De acuerdo al Artículo 15 del Código de Trabajo del Ecuador el Contrato a prueba, en donde consta que cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Y cuando haya vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

#### **1.1.2.7.5. Inducción**

Luego del proceso de selección, el cual concluye con la contratación del nuevo recurso humano se procede a la etapa de inducción del mismo; en esta

etapa la persona encargada de la selección capacitará y presentará al empleado para ayudarlo a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

Según Lourdes Münch en su libro Fundamentos de Administración, la inducción es el conjunto de actividades que se realizan con el objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto.

Según Alles (2009, p.166 párr.1) “el tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es un elemento fundamental de la relación futura entre éste y la organización. (...) Cada compañía puede tener un método propio, adecuado a su estilo.”

#### **1.1.2.7.6. Capacitación**

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” Chiavenato (2011 p.322).

Flippo citado por Chiavenato explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo” (p.322).

### **1.2. Marco legal**

#### **REGLAMENTO DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES QUE REGULA LA RELACIÓN LABORAL EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

#### **TITULO I DE LA CONSTRUCCIÓN EN GENERAL**

## **CAPITULO I**

### **ÁMBITO, DEFINICIÓN Y TERMINOLOGÍA**

**Art 2.- Empleadores de la Construcción.-** Se considerarán empleadores de la construcción, a toda persona natural y jurídica que desarrolle actividades y/o ejecute obras de construcción.

**Art 3.- Trabajo de Construcción.-** Se considerará trabajo de construcción cualquier tipo de trabajo relativo a servicios de ingeniería, arquitectura, mantenimiento constructivo especializado, entre otras actividades necesarias para la ejecución de obras de construcción o infraestructuras.

**Art 4.- Trabajadores de la Construcción.-** Serán trabajadores de la Construcción, toda persona natural que preste sus servicios lícitos y personales, en actividades propias de la construcción y que ejecuten una obra en virtud de un contrato de trabajo celebrado directamente con un constructor, y reciba a cambio el pago de una remuneración.

**Art 5.- Contratación directa.-** El empleador de la construcción contratará de manera directa a los trabajadores de la construcción y no a través de contratistas o terceros, salvo en los casos que se refieran a servicios complementarios o técnicos especializados en los términos del Mandato Constituyente 8.

El empleador de la construcción podrá contratar civilmente servicios técnicos especializados relacionados con actividades subsidiarias de la construcción tales como la provisión e instalación de sistemas hidráulicos, hidrosanitarios, eléctricos, electrónicos, instalación de ventanas, climatización, acabados de la construcción, los mismos que serán prestados por personas naturales, o jurídicas con su propio personal y que contarán con sus propias herramientas, equipos y demás implementos que garanticen la prestación del servicio contratado, además de la adecuada infraestructura física y estructura organizacional, administrativa y financiera. La relación laboral será directa y



bilateral entre los prestadores de servicios técnicos especializados y sus trabajadores. No se podrán contratar aquellos servicios técnicos especializados que impliquen sólo mano de obra, es decir, que se presten con los equipos o herramientas del constructor.

### **CAPITULO III**

#### **DEL CONTRATO DE TRABAJO PARA ACTIVIDADES DE LA CONSTRUCCIÓN**

**Art 10.- Contrato de trabajo para actividades de la construcción.-** El contrato que regirá para los trabajadores y empleadores de la construcción, tendrá como objeto la ejecución de labores determinadas de manera general, las cuales serán realizadas por el trabajador dentro de un proyecto de construcción, arquitectónico o de ingeniería,(...).

**Art 11.- Duración.-** El periodo de duración de los contratos para el sector de la construcción, podrá ser:

1. A plazo fijo o por tiempo indefinido, según lo establecido en el Código de Trabajo
2. Si el empleador requiere a uno o varios de sus trabajadores para que labore en más de una fase, etapa o proyecto de construcción, deberá realizar contratos a plazo fijo o a plazo indefinido, conforme las normas del Código de Trabajo.
3. Por el tiempo de duración del proyecto de construcción y/o de la obra, o de acuerdo a la planificación de trabajo realizada por el empleador en función de las etapas o frentes del servicio de la construcción para las cuales se contrata al trabajador.

El plazo de duración del contrato de trabajo de la construcción se determinara expresamente en función de la duración de la referida etapa o frente de la obra correspondiente para el que fue contratado.

El contratante establecerá el inicio y terminación de las actividades, etapas y/o frentes de trabajo. (... )

**Art 12.- Período de prueba.-** En todo contrato para trabajadores de la construcción, se podrá establecer un período de prueba de 90 días, que regirán a partir de la fecha de suscripción del contrato.

#### **CAPÍTULO IV DE LA REMUNERACIÓN**

**Art. 13.- Remuneración.-** La remuneración mínima que perciba el trabajador de la construcción será el que determine la comisión sectorial correspondiente, de acuerdo a la labor que realice el trabajador.

La remuneración podrá ser cancelada de forma semanal, quincenal o mensual; y deberá ser acreditada a la cuenta bancaria del trabajador.

**Art. 14.- Responsabilidad Patronal.-** Los empleadores de la construcción, serán responsables del pago de las remuneraciones a los trabajadores bajo su cargo, y por el cumplimiento de las obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

## **CAPÍTULO II.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de este proyecto de investigación se realizará una investigación cualitativa, ya que se utilizará más la subjetividad para conocer y proponer la solución al problema. Se analizará el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa con respecto a la administración del personal actual; y además se analizarán sus aspiraciones y necesidades desde el punto de vista de plan de crecimiento dentro de la empresa

Para ello, utilizará varias técnicas para la recopilación de información necesaria:

### **2.1. Técnicas de investigación**

Para la realización de este proyecto de investigación, se utilizarán varias técnicas para la recopilación de información necesaria:

#### **2.1.1. Encuestas**

Es un procedimiento que contribuye al desarrollo del conocimiento propio a través de la exploración de situaciones y la obtención de información de un número considerable de personas.

Según Manuel García Ferrado “prácticamente todo fenómeno social puede ser estudiado a través de las encuestas”. Cuatro razones avalan esta afirmación:

1. Las encuestas son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias motivos. Hay estudios experimentales en que no se conocen inicialmente las variables que intervienen y mediante la encuesta, bien por cuestionarios o por entrevista hacen posible determinar las variables de estudio.

2. Las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información a cualquier población.
3. Las encuestas permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.
4. Las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniéndose gran cantidad de datos a un precio bajo y en un periodo de tiempo corto.

Se realizarán encuestas al personal de la empresa para analizar la situación actual del personal y medir el nivel de motivación que tienen al desempeñar sus roles.

Existe un tipo de encuestas llamado encuestas de actitud el cual ayuda a conocer lo que sienten los empleados sobre su trabajo, grupos de trabajo, supervisores y la empresa (Robbins 2011). Con esto, se puede medir el clima laboral, el cual influye al nivel de rendimiento y productividad personal y por ende organizacional.

### **2.1.2. Observación directa de campo**

Es el proceso de mirar detenidamente al objeto de investigación, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación. En este sentido, que pudiéramos llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos (Pardinas, 2005:89).

## **2.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se empleará en el presente trabajo será exploratorio descriptivo, dentro del enfoque cualitativo, para investigar cómo influyen los fenómenos sociales, técnicos, psicológicos y culturales, hasta llegar a los factores ideales que configuran la gestión del talento humano por medio

del departamento de Talento humano debido a que se necesitaba diagnosticar la situación actual de la Empresa EMERGUAM obras Civiles.

### **2.2.1. Tipo exploratorio**

Se pretenderá conocer las causas y fenómenos que impiden administrar efectivamente los recursos de la empresa. En este estudio se detallarán los aspectos relevantes, para poder así determinar cuáles son las falencias en los procesos y realizar el diagnóstico organizacional

### **2.3. Población o muestra**

La población de estudio estará formada por los individuos que trabajen directa o indirectamente para la Constructora EMERGUAM OBRAS CIVILES S.A., es decir todos los participantes en sus campos de acción, debido a que es una constructora de regeneración urbana, que también contrata otros servicios. La población es de 4 personas que gestionan la parte administrativa, 11 del personal técnico y 40 son parte del personal de obra.

Para calcular el tamaño muestral adecuado para la encuesta, se utilizó técnicas estadísticas como la fórmula para el cálculo de Tamaño de Muestra de una Población Finita. Esta fórmula es usada cuando se tiene el tamaño de la población y ésta no es tan grande.

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza, que en este caso se escogió de 95%

N= Tamaño de la población, es decir la cantidad de empleados de la empresa

p= Prevalencia esperada del parámetro a evaluar (un 60%)

q= (1-p)

e=error que se prevé cometer, que en este caso se lo ubica en 10%

$z = 95\% = 1.96$

$N = 108$

$p = 0.6$

$q = (1-0.6) = 0.4$

$e = 0.10$

Al reemplazar todas las variables en la fórmula se obtiene el siguiente resultado:

$n = 49.58 = 50$

Como el resultado no es un número entero se lo redondea. Por ende la muestra a tomar para realizar la encuesta en la empresa tiene que ser de 50 empleados.

## **2.4. Procedimiento**

- a) Posterior a la revisión de diversas bibliografías y al estudio de la importancia de tener un departamento de Talento Humano en la empresa EMERGUAM Obras Civiles S.A. En el mes de julio de 2014 la empresa contaba con 2 obras, por lo cual laborando se encontraban 108 colaboradores

- b) Se diseñó un cuestionario el cual fue aplicado a 50 colaboradores, con el fin de recopilar datos, para el análisis correspondiente y posterior obtención de resultados.
- c) Se aplicó la encuesta para medir el nivel de satisfacción laboral, pero para ello se tuvo en cuenta lo siguiente:
- La encuesta se realizó de manera anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados, y a la vez garantizar que los empleados expresen lo que realmente sienten, para esto se colocaron ánforas donde los empleados depositaron las encuestas.
  - La encuesta se realizó un día normal de trabajo para evitar que exista una variable que afecte los resultados.

Modelo de encuesta para recopilar información (Anexo 1)

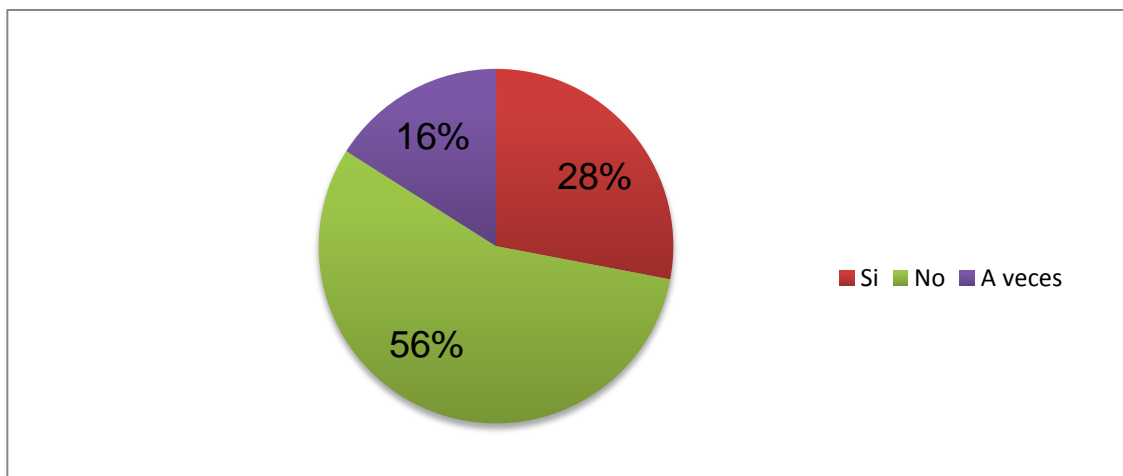
### CAPÍTULO III.- DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

EMERGUAM Obras Civiles S.A. es una empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil que se dedica a la construcción de obras de todo tipo, pero se especializa en obras de regeneración urbana de dicha ciudad, debido a que los contratos de ese tipo de proyectos son rápidos y existe más facilidad de trabajar al encontrarse en la misma ciudad.

El objetivo de esta encuesta es obtener una estimación sobre el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa en estudio, fundamentada en aspectos relacionados con la motivación y la situación del medio donde desarrollan su trabajo.

Se aplicó la encuesta de 15 preguntas a 50 colaboradores de la Empresa EMERGUAM Obras Civiles S.A.

#### 1. Definición de funciones y responsabilidades



**Gráfico #5:** Pregunta #1 de la encuesta aplicada

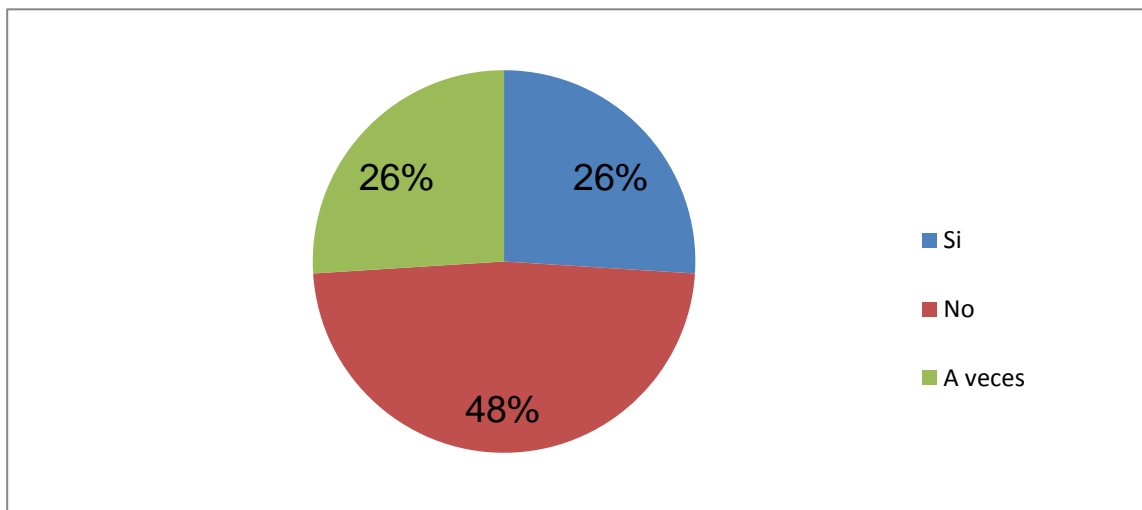
**Fuente:** Autoras



El 56% de los encuestados piensan que sus funciones y responsabilidades no están bien definidas, es decir que ellos desconocen realmente el motivo para el cual fueron contratados o en el camino se fueron desviando las funciones principales; el 28% si conoce sus funciones y responsabilidades; sin embargo, existe un 16% que piensa que sus funciones a veces están definidas, es decir en ocasiones ellos realizan las tareas reales por las cuales fueron contratados pero en otras ocasiones ellos no ejecutan algo que esté acorde a sus puestos de trabajos.

Con esta información podemos divisar que en la actualidad no existe un instructivo que direcciona las funciones de los colaboradores dentro de la empresa. Por lo cual se debe establecer un control interno para una mejor organización del personal.

## 2. Nivel de agrado del trabajo que desarrollan



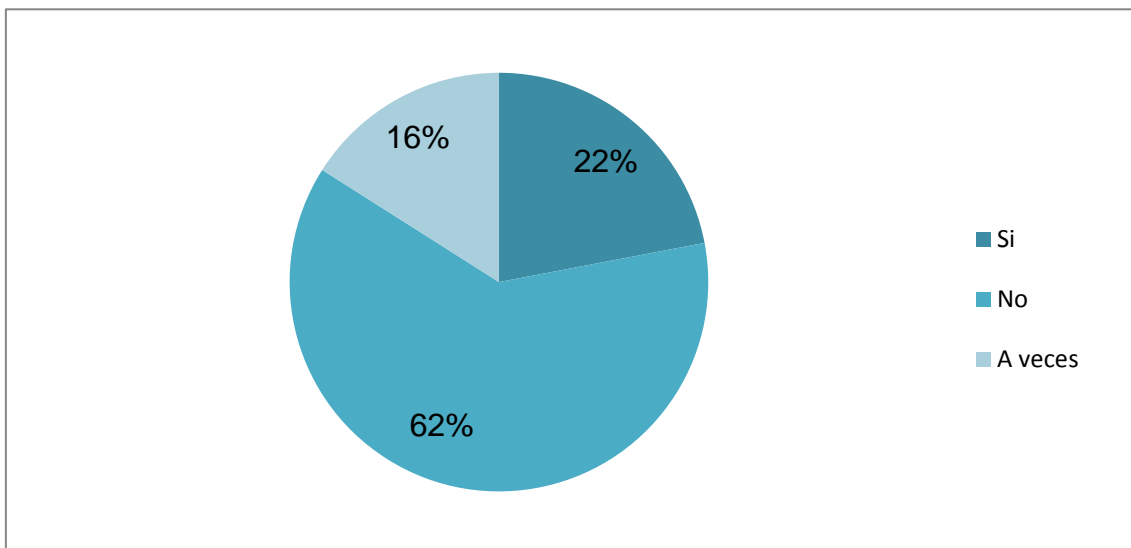
**Gráfico #6:** Pregunta #2 de la encuesta aplicada

**Fuente:** Autoras

Al 48% de los encuestados no les gusta el trabajo que desarrolla en la empresa, un 26% les gusta, mientras tanto el otro 26% de la muestra a veces

les gusta su trabajo, es decir que un 74% (suma del 48% que no le gusta y el 26% que a veces le gusta) no está conforme con el trabajo que desarrolla. Desempeñar un trabajo con agrado ayuda a mantener un ambiente sano, si la mayoría de los encuestados no les gusta su trabajo, esto puede ser un factor que afecte a la empresa en términos de productividad debido a que la satisfacción del colaborador está supeditada a la productividad de la empresa.

### 3. Satisfacción de trabajar en la empresa



**Gráfico #7:** Pregunta #3 de la encuesta aplicada

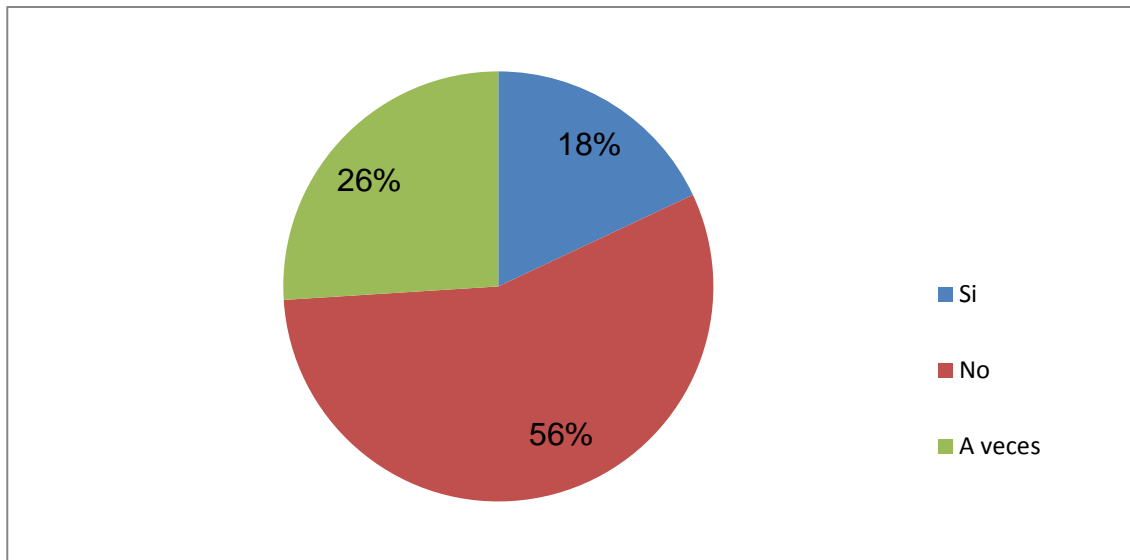
**Fuente:** Autoras

El personal no se siente cómodo trabajando en la empresa, puesto que el 62% de los colaboradores lo indican, un 22% a veces se siente cómodo; sin embargo solo el 16% se siente cómodo dentro de la empresa. De nuevo, se evidencia que las condiciones laborales que proporciona la empresa, no son adecuadas ni satisfactorias para el personal.

En el Reglamento de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas, en las Disposiciones Generales, Capítulo I, Obligaciones del empleador, Artículo 3, literal k, Fomentar la adaptación del trabajo y de los

puestos de trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud física y mental, teniendo en cuenta la ergonomía y las demás disciplinas relacionadas con los diferentes tipos de riesgos psicosociales en el trabajo.

#### 4. Facilidad de expresar opiniones en el grupo de trabajo



**Gráfico #8:** Pregunta #4 de la encuesta aplicada

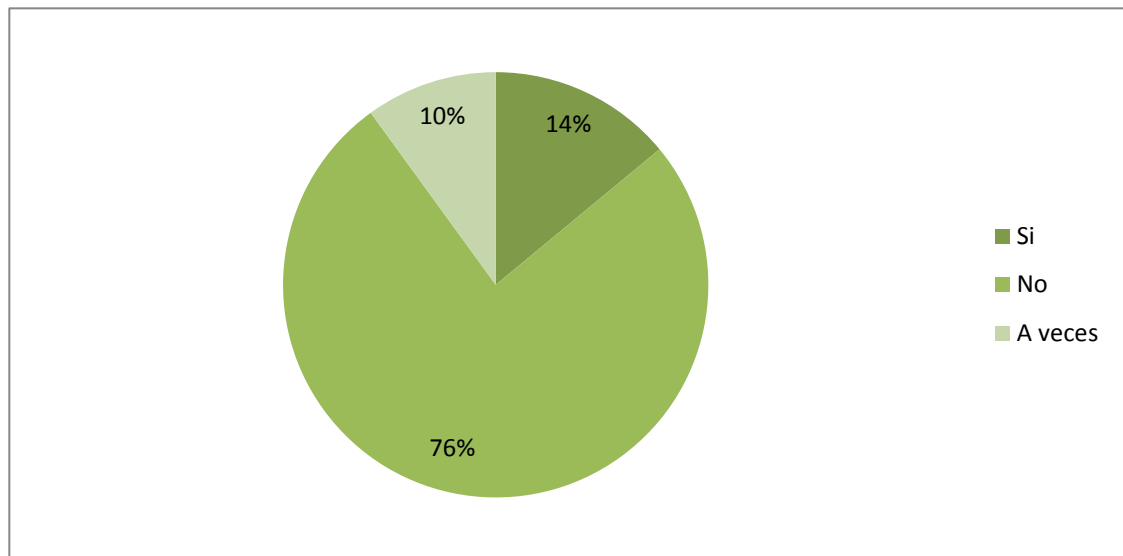
**Fuente:** Autoras

Al 56% de los encuestados no se les hace fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo, el 26 % de la muestra aseguran que en ocasiones se les hace fácil expresar sus ideas, mientras el 18% indica que ellos si pueden expresar sus opiniones en su grupo de trabajo.

La mayoría de los colaboradores demuestran que no pueden expresar sus ideas en el grupo de trabajo, lo cual no está bien debido a que la comunicación es fundamental en una empresa y deben existir conductos de comunicación.

Para que exista la libertad de expresar opiniones con los compañeros debe existir un ambiente de trabajo sano, que permita la participación de los integrantes y esto se lo consigue una vez que hayan eliminado las barreras que impidan la fluidez de la comunicación, existiendo el respeto en todo momento.

## 5. Integración al equipo de trabajo



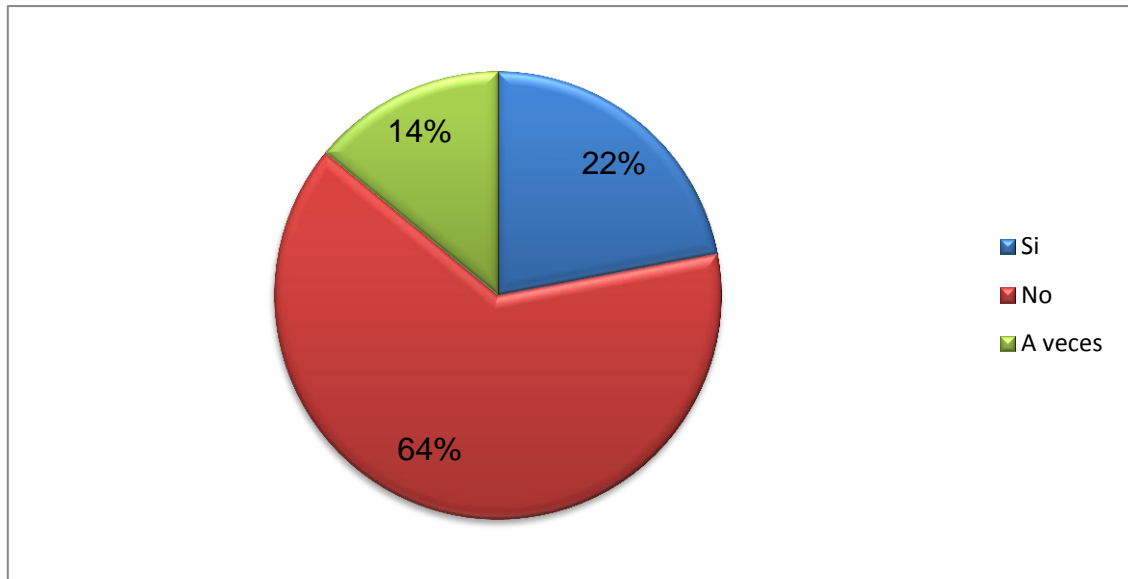
**Gráfico #9:** Pregunta #5 de la encuesta aplicada

**Fuente:** Autoras

El 76 % de los colaboradores encuestados piensan que no se sienten parte de un equipo, el 14% si se siente parte de un equipo y el 10% se siente a veces parte de un equipo de trabajo.

Sentirse parte de un grupo es primordial dentro de la organización puesto que se motiva al colaborador permitiendo que se sienta protagonista de los logros de la empresa, siendo participe de las tareas y colaborando para conseguir un objetivo común, aumenta la confianza y motivación de todos y cada uno de los miembros del equipo, lo que se traduce en un mayor bienestar personal y un refuerzo positivo para todos.

## 6. Participación de los éxitos y fracasos del área de trabajo



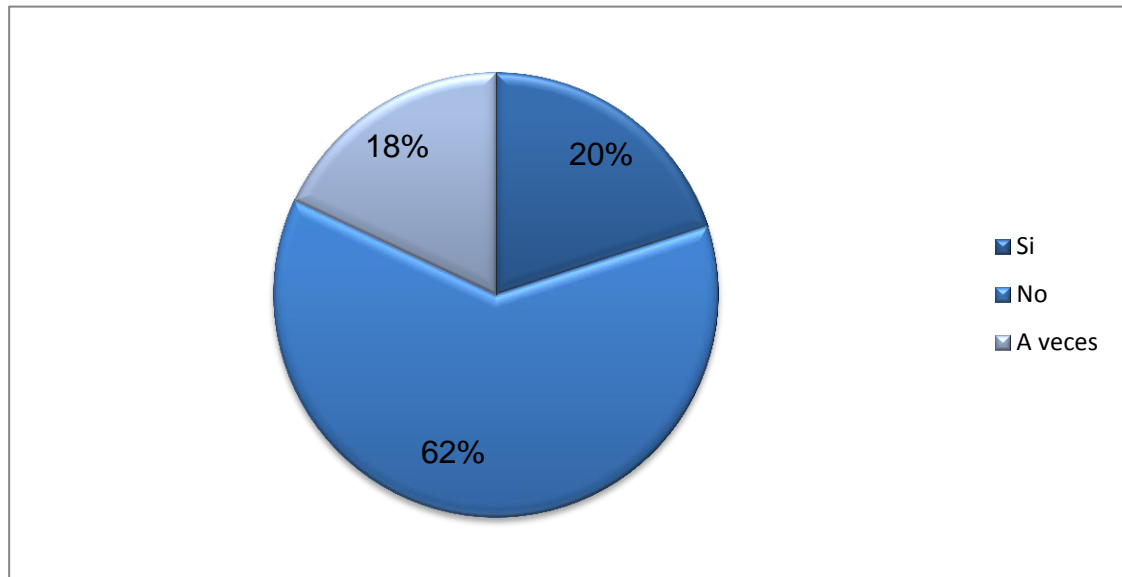
**Gráfico #10:** Pregunta #6 de la encuesta aplicada

**Fuente:** Autoras

El 64 % de los encuestados respondieron que no, generalmente se debe a que el trabajador no conoce su verdadera función dentro de la compañía, y tampoco valoriza la importancia que tiene su puesto de trabajo para la entidad; el 14% respondieron que a veces se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.

Sin embargo, el 22% respondió que sí, este segmento de la gráfica representa a aquellos trabajadores que realmente saben cuán importante es su aporte a la empresa, ellos están motivados y disfrutan de su empleo, ya que muchas veces el salario no es motivo para que un trabajador se desempeñe de manera eficaz y eficiente, si no otros factores como el ambiente laboral, etc.

## 7. Conocimiento de riesgos y medidas de prevención del puesto de trabajo



**Gráfico #11:** Pregunta #7 de la encuesta aplicada

**Fuente:** Autoras

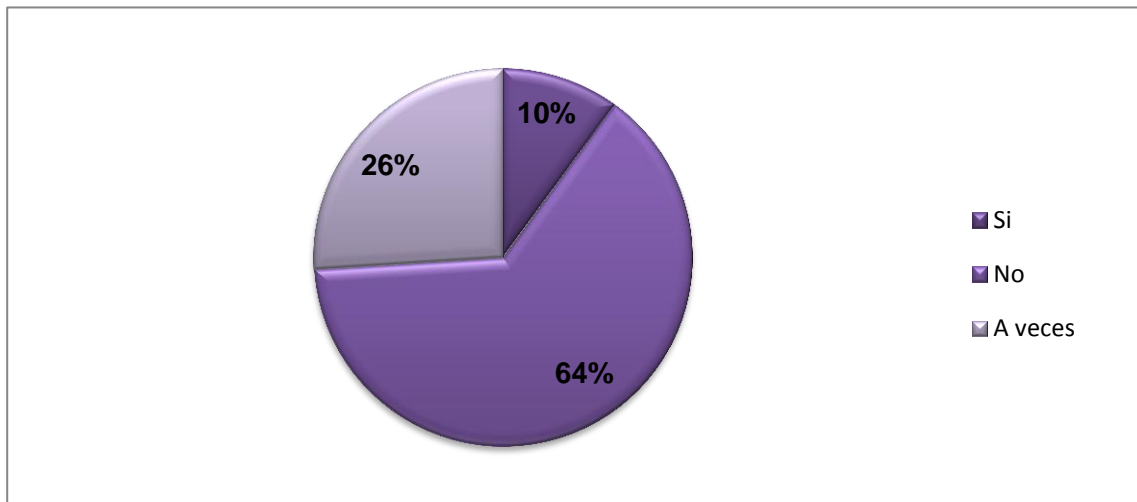
El 62% dijo que no, esto refleja dos cosas, la primera un claro desinterés hacia lo que denominamos responsabilidad social por parte de las empresas o un claro desinterés de los empleados por leer los manuales para casos de prevención contra riesgos en la compañía, cada trabajador debería conocer dichas medidas.

El 18% indicaron que a veces conocen las medidas de prevención, esto se debe a que algunas veces las obras de regeneración son de diferente tipo de contrato de obra civil.

Los que respondieron si, el segmento del 20%, es un indicador de los empleados quienes están comprometidos con los procesos de mejora y bienestar para la empresa a la que prestan sus servicios.

En el Reglamento de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas, en las Disposiciones Generales, Capítulo I, Obligaciones del empleador, Artículo 3, literal L, consta que: Cumplir y hacer cumplir a intermediarios, contratistas y tercerizadoras todas las normas vigentes en materia laboral y de seguridad y salud en el trabajo; planes de prevención de riesgos y afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;

#### **8. Provisión de equipos de protección individual necesarios para el trabajo, por parte de la empresa**



**Gráfico #12:** Pregunta #8 de la encuesta aplicada

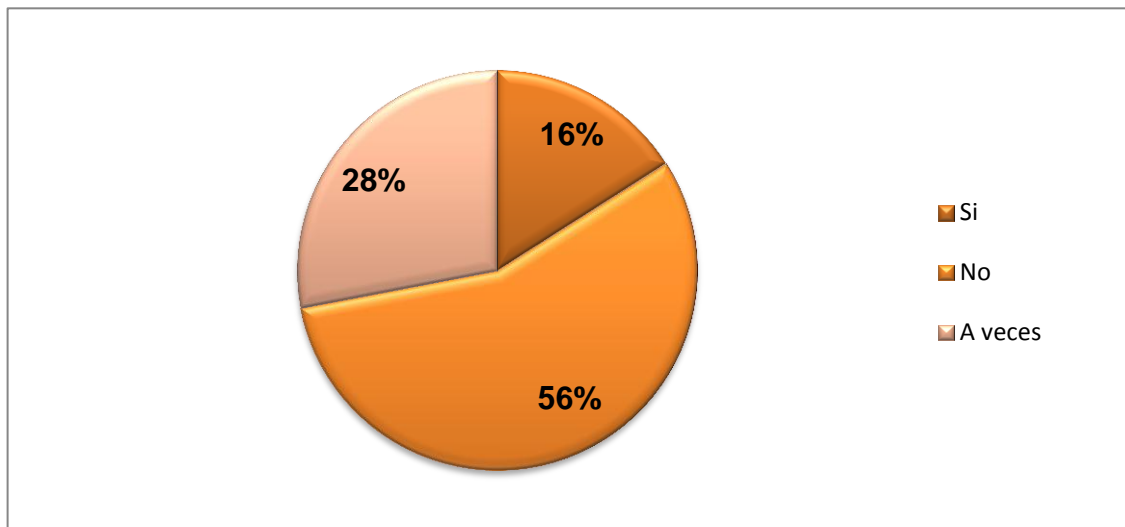
**Fuente:** Autoras

En esta pregunta, un 64% de los empleados respondieron que no, las disposiciones de seguridad y de salud para la utilización de los equipos de trabajo de protección individual indican que estos equipos deben ser llevados por el trabajador como si se tratase de cualquier otro complemento o accesorio.

Las empresas están en la obligación de informar y exigir el uso de dichos equipos contra riesgos, tomando estos datos podemos deducir que la empresa no está controlando la seguridad industrial en cada obra. La empresa debe

vigilar que se cumpla debido a que el Reglamento de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas, en las Disposiciones Generales, Capítulo I, Obligaciones del empleador, Artículo 3, literal h, dice que: Informar a los trabajadores por escrito y por cualquier otro medio sobre los riesgos laborales a los que están expuestos: y capacitarlos a fin de prevenirlos, minimizarlos y eliminarlos.

## 9. Equidad en las cargas de trabajo



**Gráfico #13:** Pregunta #9 de la encuesta aplicada

**Fuente:** Autoras

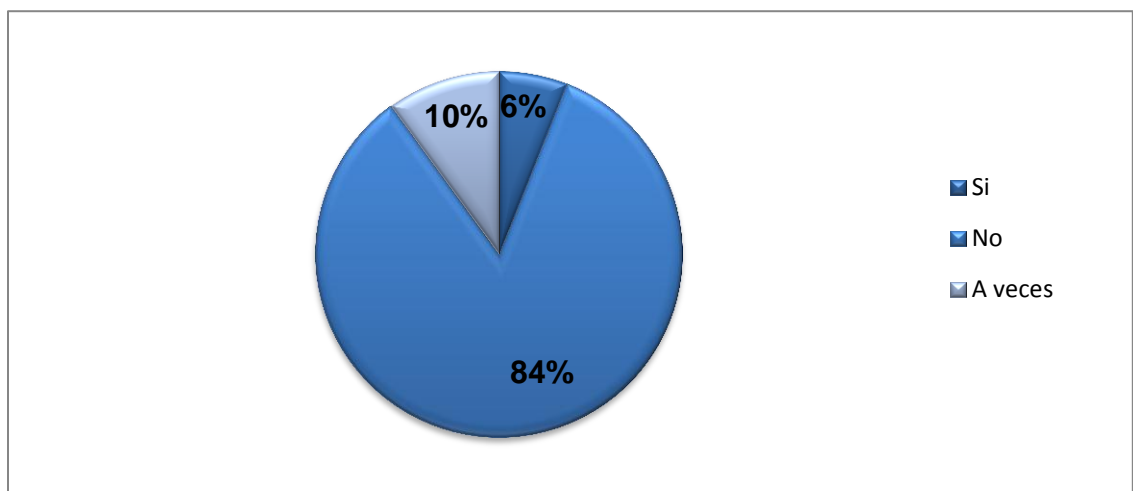
En esta pregunta se pretendió conocer si los colaboradores creen que las tareas de la empresa están bien distribuidas con el resto de sus compañeros, el 56% de ellos piensan que las funciones no están repartidas de manera equitativa, es decir que existe una falencia por parte de las empresa, porque quizás los jefes sobrecargan tareas solo a un grupo de colaboradores, mientras otros no tienen actividades que ejecutar; el 28% piensa que a veces las labores de la empresa no son repartidas equitativamente; y el 16% cree que si está bien



la distribución, dentro de este último porcentaje pueden estar el grupo de colaboradores que no tienen muchas tareas porque los jefes no se las cargan a ellos sino al grupo que contestó que no estaba distribuido equitativamente.

Por esta razón se debe implementar una manual de funciones dentro de la empresa para que cada colaborador conozca cuáles son sus funciones a desempeñar; y, de esta manera se establecerán parámetros que indicarán las tareas y se eliminarán los reclamos de desigualdad. También los nuevos colaboradores ingresarán a la organización conociendo sus directrices y funciones.

#### 10. Reconocimiento del esfuerzo y trabajo adicional



**Gráfico #14:** Pregunta #10 de la encuesta aplicada

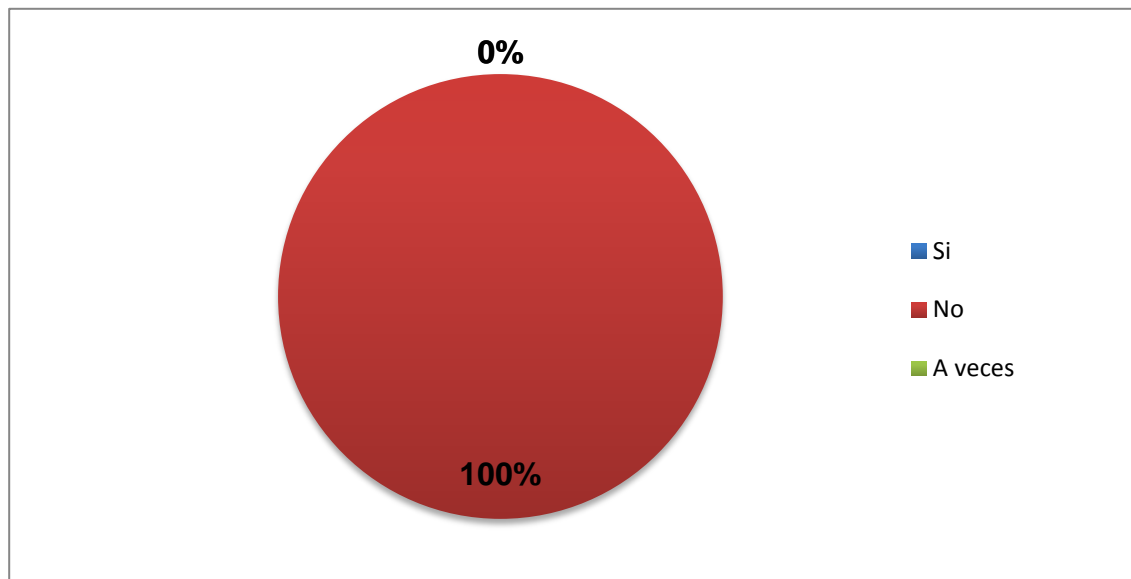
**Fuente:** Autoras

Esta pregunta fue formulada con el fin de conocer si los colaboradores están de acuerdo con la manera que el Gerente les reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que realizan en las noches cuando son obras de calles muy transitadas en el día.

El 84 % contestó que su jefe no reconoce el esfuerzo ni trabajo adicional, esto puede ser porque quizás el Gerente no les reconoce lo que debe

ser acorde al Código de Trabajo, donde se detalla el valor de la hora laborada en jornada nocturna; el 10% de los encuestados creen que a veces reconocen su trabajo adicional, debido a que en algunas ocasiones cuando laboran en jornada nocturna se los recompensa otorgándoles el día siguiente libre; y, el 6% indica que el Gerente si les reconoce su trabajo adicional, en este último grupo pueden encontrarse los colaboradores que hacen respetar sus derechos.

### 11. Capacitación para crecer laboralmente en la empresa



**Gráfico #15:** Pregunta #11 de la encuesta aplicada

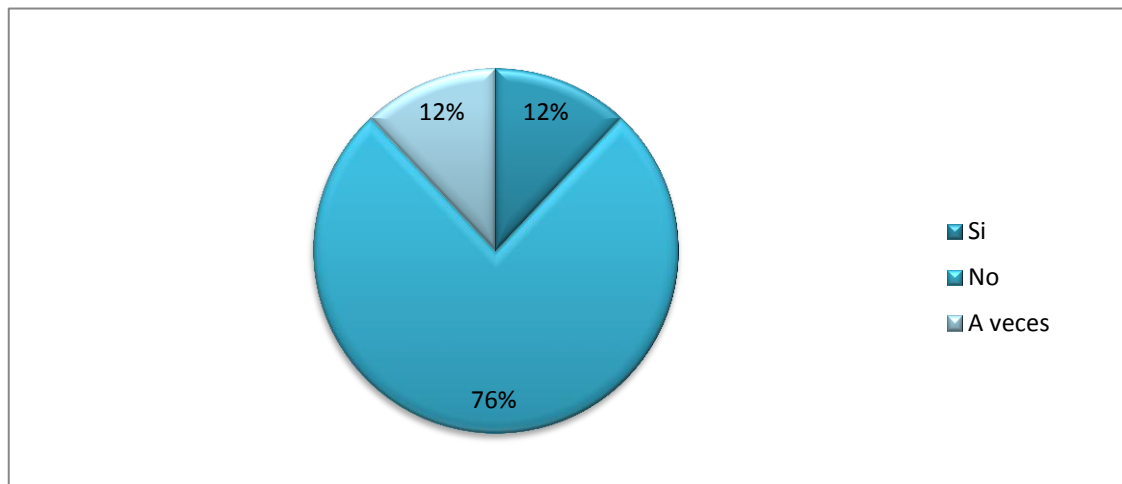
**Fuente:** Autoras

Esta pregunta se la formuló para conocer si la empresa realizaba algún tipo de capacitación que se relacione a su campo de trabajo o evento en el cual se impartan charlas de seguridad y salud en el trabajo; sin embargo el 100% de los encuestados contestó que la empresa actualmente no ofrece capacitaciones para crecer laboralmente.

Las capacitaciones no deben considerarse como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley o como un gasto innecesario de la empresa; sino más bien ver la capacitación como una inversión, que generará beneficios a los colaboradores y obviamente a la empresa.

La capacitación del talento humano de la empresa debe ser continuamente, debido a la necesidad que tiene la empresa de contar con un personal calificado y productivo; y al mismo tiempo se contribuye al desarrollo personal y profesional de los colaboradores

## 12. Beneficios otorgados por su empleador



**Gráfico #16:** Pregunta #12 de la encuesta aplicada

**Fuente:** Autoras

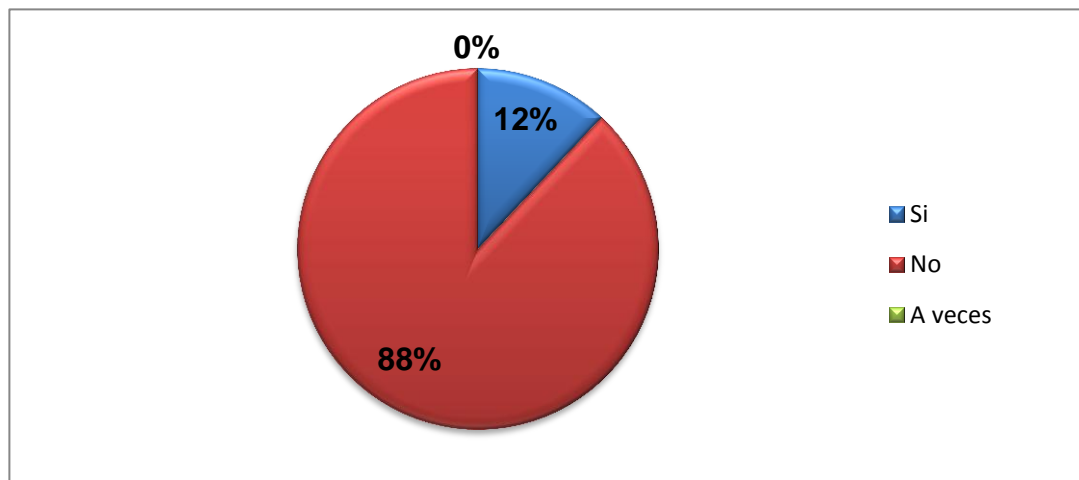
Esta pregunta se la formuló con el objetivo de conocer el grado de conformidad de los beneficios que reciben los colaboradores por parte del empleador. El 76% de la muestra respondió que no se encuentra de acuerdo con los beneficios percibidos, el 12 % a veces y el otro 12 % creen que los beneficios otorgados están correctos.

El alto porcentaje de no conformidad, demuestra que existe un motivo por el cual ellos no se sienten satisfechos, una de las causas puede ser que la empresa solo les cancela sus remuneraciones y nada más, es decir omiten las utilidades, decimos y otros beneficios predeterminados por la ley.

Otro motivo puede ser el hecho de que la empresa no mantiene un control de hora de ingreso ni salida, por lo cual si uno de los altos mandos se percata que algún colaborador no se encuentra en su lugar de trabajo y llega atrasado, lo multa con el valor de dos o tres días de jornada, es decir no existen parámetros establecidos, sino que las multas son emitidas en ese momento al criterio del jefe inmediato. Otra razón puede ser porque los empleados reciben su remuneración en efectivo y no mediante una cuenta bancaria, lo que pone en riesgo la integridad del empleador y colaborador.

### 13. Valoración de la retribución económica

Gráfico #17: Pregunta #13 de la encuesta aplicada



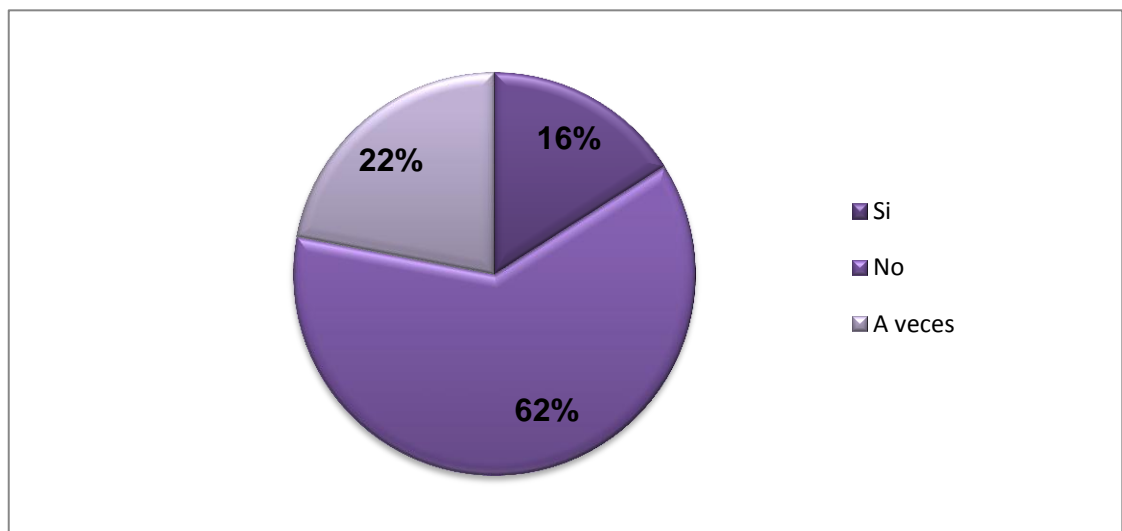
Fuente: Autoras

Esta pregunta fue formulada con el objetivo de conocer la percepción del colaborador con respecto a su remuneración. El 88% de los encuestados considera que la retribución económica no es justa por las labores

desempeñadas dentro de la organización; mientras que el 12 % cree que si recibe lo justo por sus funciones.

Este alto porcentaje de inconformidad se puede dar debido a que quizás el empleador no reconoce de manera justa el salario, en concordancia con la tan ardua labor realizada por este tipo de trabajadores, puesto que gracias a ellos se obtiene una ejecución adecuada de los procesos en las obras de regeneración.

#### 14. Actitud del jefe inmediato con respecto a los puntos de vista de los colaboradores



**Gráfico #18:** Pregunta #14 de la encuesta aplicada

**Fuente:** Autoras

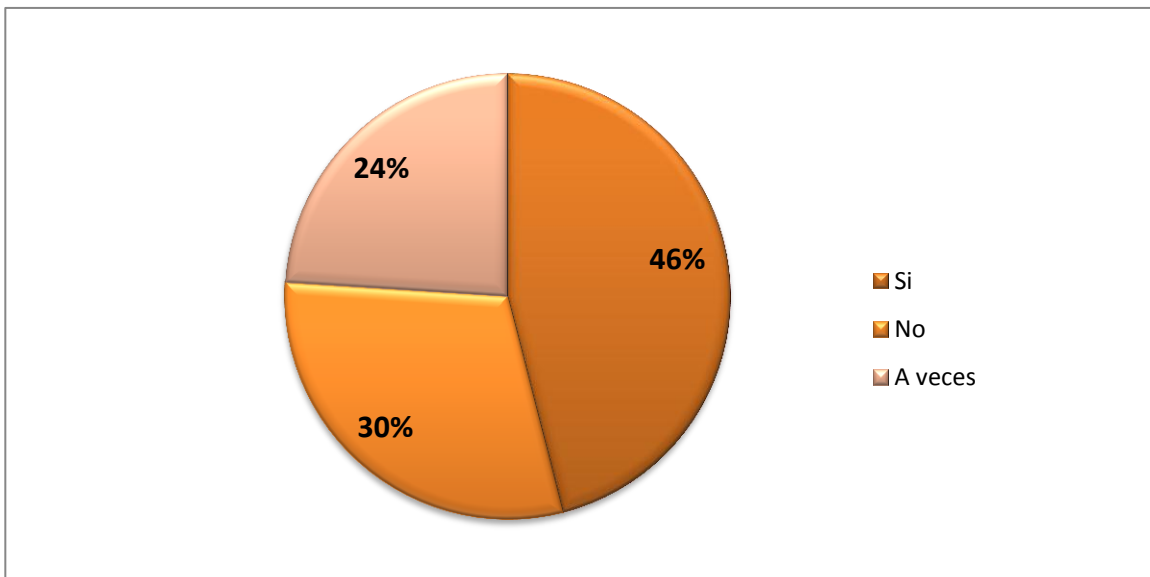
Esta pregunta fue elaborada con el fin de conocer como es la relación que tienen los colaboradores con su jefe inmediato.

El 16% de los encuestados piensan que la actitud del jefe es abierta y que él toma en cuenta los puntos de vistas de sus colaboradores; 22% de los encuestados consideran que en algunas ocasiones el jefe inmediato posee una actitud abierta y ellos pueden ser sinceros y expresar sus ideas con

tranquilidad; sin embargo, el 62% de la muestra piensa que el jefe inmediato no tiene una actitud abierta con ellos, es decir que ellos no pueden expresar sus opiniones o ser sinceros con lo que piensan.

Para un buen desarrollo organizacional de la empresa es importante considerar la actitud del jefe, debido a que es esencial para infundir ánimo y transmitir confianza a los trabajadores y que ellos puedan creer en sí mismos.

### 15. Nivel de seguridad del espacio físico del trabajo



**Gráfico #19:** Pregunta #15 de la encuesta aplicada

**Fuente:** Autoras

El objetivo de esta pregunta fue conocer el nivel de seguridad que consideran los colaboradores que poseen en referencia a su lugar de trabajo.

EL 24% de los colaboradores encuestados consideran que su lugar de trabajo en ocasiones es seguro; mientras que el 30% piensa que sí es seguro; sin embargo el 46% de la muestra aseguran que su lugar de trabajo no les brinda seguridad.

Es fundamental que en este tipo de empresas de obras civiles, se realicen con frecuencia el mantenimiento de los equipos, puesto que trabajan con maquinaria pesada, la falta de mantenimiento puede provocar accidentes laborales.

El Gerente general de la Constructora es el responsable de la seguridad que deben poseer las obras, es decir que él es el encargado de vigilar que se cumplan las normas de seguridad para evitar accidentes de trabajadores o transeúntes en obras en construcción. Además está legítimamente comprometido en cumplir rigurosamente con los esquemas de seguridad industrial.

## **CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

La mejora de los procesos de las organizaciones está directamente relacionada a la selección adecuada, buen manejo y monitoreo constante del personal; por tal razón, es necesario conocer las habilidades y destrezas demandadas para desempeñar afinadamente con las actividades que se necesitan para lograr los propósitos de la constructora.

Para toda empresa el instrumento fundamental son sus trabajadores, la orientación de los mismos y el desarrollo de sus diferentes habilidades y destrezas para el avance de la compañía es labor de la administración del Talento Humano.

Con la creación del departamento de Talento Humano, todos los trabajos a realizar contarán con la mano de obra calificada quienes deberán contar con la experiencia de haber trabajado en proyectos similares los últimos tres años, además contarán con la capacitación en seguridad industrial y manejo de los procedimientos del plan ambiental para garantizar que los materiales de construcción cumplan con las especificaciones técnicas y que los equipos se encuentren en perfecto estado; y, en condiciones no contaminantes.

### **4.1. Descripción de la empresa**

EMERGUAM Obras Civiles S.A. es una empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil que se dedica a la construcción de obras de todo tipo, pero se especializa en obras de regeneración urbana de dicha ciudad, debido a que los contratos de ese tipo de proyectos son rápidos y existe más facilidad de trabajar al encontrarse en la misma ciudad.

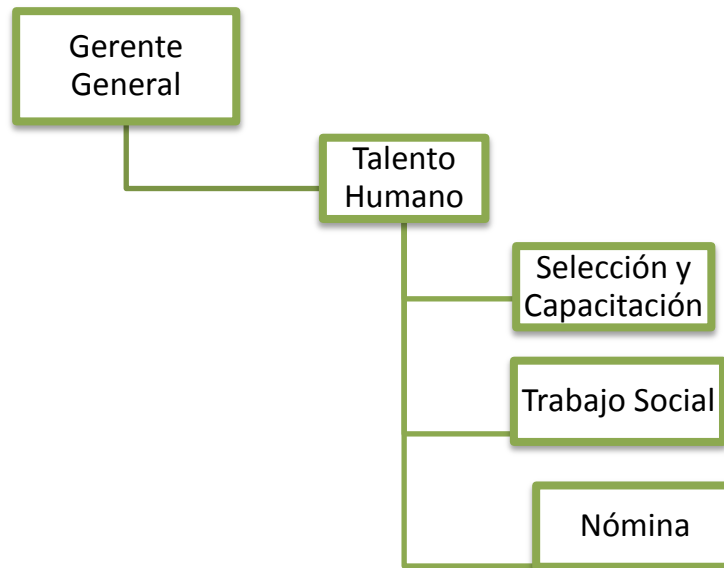
### **4.2. Objetivo del departamento de Talento Humano**

Mejorar el desempeño del personal para proporcionar a la empresa un recurso humano altamente capacitado y motivado a través de la aplicación de una



buena planificación de administración del talento humano con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

#### 4.3. Ubicación jerárquica del departamento



**Gráfico #20:** Ubicación jerárquica del departamento

**Fuente:** Autoras

#### 4.4. Estructura de un departamento de Talento Humano

Como la Constructora tiene poco años en el mercado y es una propuesta introductoria, se pretende que el departamento inicie con 3 divisiones básicas que ayudarán al progreso del departamento:

- Selección y capacitación
- Trabajo Social
- Nómina

## **4.5. Funciones del departamento**

El departamento de Talento Humano enfoca su interés en el estudio del sistema humano, el cual es el conjunto de personas que hacen parte de la organización, con sus características individuales, comportamientos, motivaciones y relaciones.

- a) Planificación de las necesidades de RR.HH.
- b) Reclutamiento y selección de personal c) Orientación, capacitación y desarrollo del talento humano
- d) Evaluación del desempeño
- e) Manejo de Nómina
- f) Descripción, análisis y valoración de los puestos de trabajo

## **4.6. Desarrollo del proceso de selección de personal**

### **4.6.1. Requerimiento del puesto y presentación de vacante**

El área de Talento Humano en la empresa va a indicar el puesto que en el momento se encuentra disponible para contratar a alguien, ya sea porque el puesto fue recientemente creado o porque la persona que lo ocupaba está imposibilitada para ejercerlo. Este requerimiento lo presenta al Gerente General.

### **4.6.2. Búsqueda de candidatos**

Aquí el encargado de Selección realiza el proceso de reclutamiento una vez elaborado el requerimiento. Se realiza la publicación de la vacante en portales webs como Multitrabajos, en periódicos y también se anuncia en universidades que tienen carreras afines a los puestos. A través de ello la empresa recibe las hojas de vida las cuales son analizadas, y cuando se tenga la terna de personas que estén acorde al puesto se las llama para confirmar los datos proporcionados. La búsqueda también se efectúa a nivel interno en donde se revisan los perfiles de los empleados actuales.

### **4.6.3. Investigación de Antecedentes**

Luego de analizar los diferentes perfiles de personas que aspiran a los cargos ofertados, se procede a realizar la investigación de antecedentes con el objetivo de confirmar y verificar que la información entregada en la hoja de vida es correcta y verídica.

### **4.6.4. Entrevista inicial**

Después de la verificación de datos se cita al candidato para una entrevista en una fecha y hora determinada. Ahí se tiene contacto más cercano con el candidato, donde se explica más sobre el puesto, las funciones y otras cosas que por teléfono no se hablaría por cuestiones de confidencialidad, como el caso de los salarios.

### **4.6.5. Pruebas y exámenes de selección**

Se le realizan al candidato los diferentes tests y pruebas que corresponden para la evaluación del candidato. Esto lo realizará el psicólogo quien es la persona encargada de esta actividad. En el caso de puestos que requieran trabajo físico, como los electricistas, plomeros, maestros de obra, se realizan, además de las pruebas escritas, algunas pruebas médicas.

### **4.6.6. Entrevistas a candidatos finales**

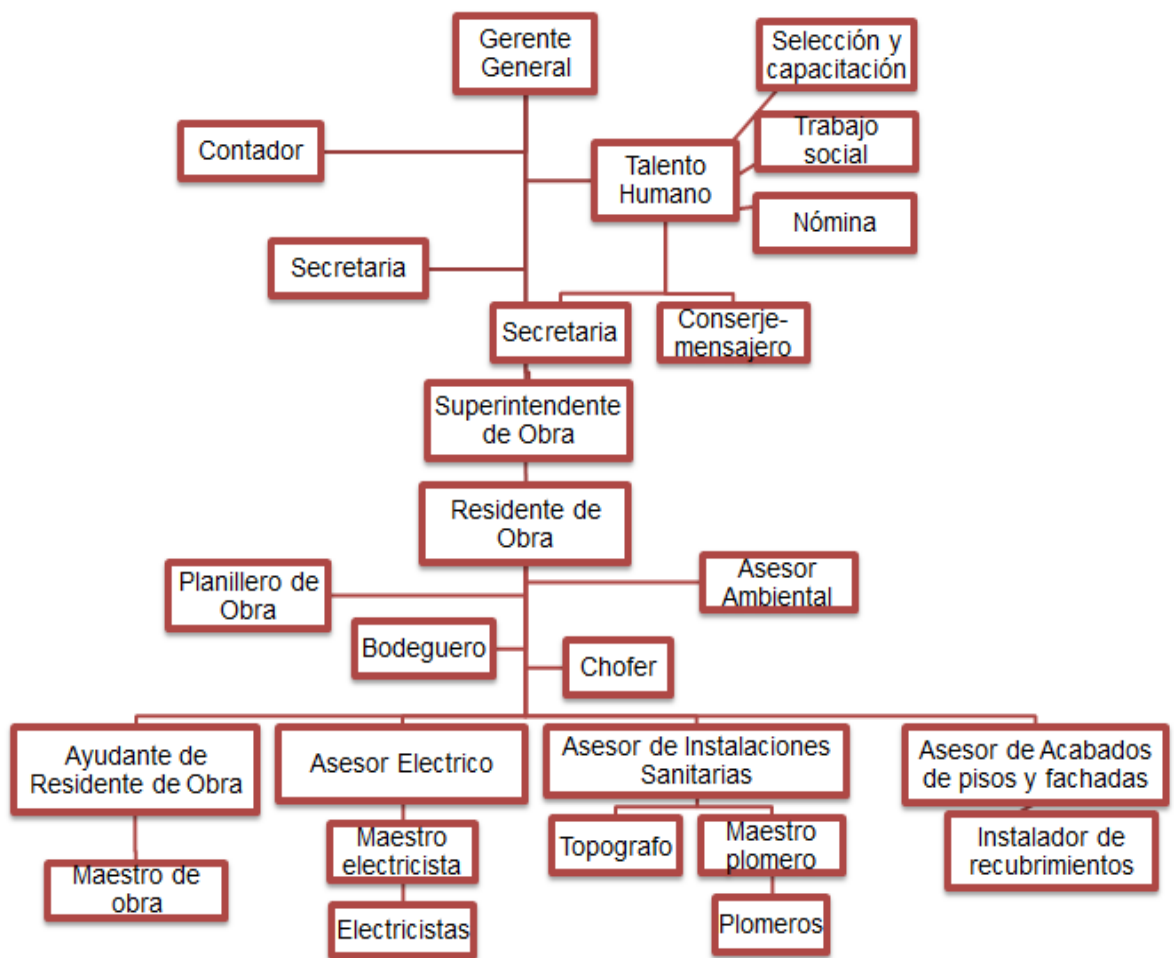
Una vez realizadas todas las pruebas, se muestran los resultados al Gerente General y a quien sería el jefe inmediato correspondiente al puesto vacante, quienes analizan y deciden quiénes son los más aptos para el puesto. Se dispone una entrevista entre los candidatos finales con el jefe inmediato y nuevamente con la persona encargada de Selección. Aquí se conversa más a fondo con el candidato, analizando sus comentarios y actitudes.

### **4.6.7. Decisión final y Contratación**

Después de las entrevistas y las pruebas, se reúne el encargado de Selección (Talento Humano) con el jefe inmediato y el Gerente General para tomar

la decisión de a quién contratar. Una vez decidido, el encargado de Selección le comunica a esa persona su ingreso a la empresa, le indica todo los documentos a llenar y recopilar para su respectiva contratación y para tener su carpeta como empleado de la organización.

#### 4.7. Implementación del Organigrama del personal



**Gráfico #21:** Organigrama del personal  
**Fuente:** Autoras

## **4.8. Implementación del Manual de Funciones del personal en base al organigrama**

### **Identificación del cargo:**

**Cargo:** Director(a) de Talento Humano

**Línea de reporte:** Gerente General

**Perfil para el cargo:**

### **Generalidades**

- Edad: 30 años en adelante
- Nacionalidad: Indistinta
- Sexo: Indistinto
- Estado Civil: Indistinto

### **Formación académica**

- Formación de tercer nivel
- Titulado en **Carreras Administrativas**

### **Experiencia profesional**

- Mínimo cinco (5) años de experiencia en áreas de administración del personal.

### **Descripción del cargo:**

- Socializar las políticas de personal
- Incitar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores.

- Realizar eventos de recreación laboral
- Realizar semestralmente diagnóstico de Necesidades de la empresa
- Supervisar que las medidas de prevención de accidentes sean ejecutadas.
- Estimular al personal para lograr el compromiso con la organización.
- Desarrollar actividades orientadas al bienestar del personal
- Supervisar los procesos de administración de personal
- Consultar periódicamente el presupuesto general de la empresa para hacer un análisis de gastos del Personal.
- Establecer lineamientos para el desarrollo correcto del plan del área de talento humano, con aplicación de indicadores de gestión.
- Revisar presupuesto para los cursos de capacitación, para su presentación al Gerente General.

#### **Identificación del cargo:**

**Cargo:** Analista de Selección y Capacitación

**Línea de reporte:** Director(a) de Talento Humano

**Perfil para el cargo:**

#### **Generalidades**

- Edad: 28 años en adelante
- Nacionalidad: Indistinta
- Sexo: Indistinto
- Estado Civil: Indistinto

#### **Formación académica**

- Formación de tercer nivel

- Titulado en **Psicología Organizacional**

### **Experiencia profesional**

- Mínimo dos (2) años de experiencia en áreas de administración del personal.

### **Descripción del cargo:**

- Constituir un proceso formal de reclutamiento que garantice la selección del personal requerido, en concordancia con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa desea cubrir.
- Socializar con el residente de obra las necesidades del personal de obra y establecer el nivel de requerimiento del mismo.
- Ejecutar el proceso de selección planificado y aprobado por el Director de Talento Humano.
- Revisar los antecedentes de los aspirantes a una vacante de la empresa.
- Verificar la veracidad de la información proporcionada por los aspirantes.
- Seleccionar al personal idóneo de acuerdo a los requerimientos del puesto de trabajo.
- Coordinar con el Residente de obra, el ingreso de un nuevo trabajador para dar la inducción necesaria.
- Gestionar el proceso de capacitación y desempeño del personal.
- Elaborar y presentar presupuesto para los cursos de capacitación, al Director de Talento Humano.

- Organizar cursos de capacitación constantes de acuerdo a los diagnósticos de necesidades de conocimiento y habilidades detectadas para mejorar el desempeño del personal, de esta manera contar con personal calificado y capacitado.

### **Identificación del cargo:**

**Cargo:** Analista de Nómina

**Línea de reporte:** Director(a) de Talento Humano

**Perfil para el cargo:**

#### **Generalidades**

- Edad: 28 años en adelante
- Nacionalidad: Indistinta
- Sexo: Indistinto
- Estado Civil: Indistinto

#### **Formación académica**

- Formación de tercer nivel
- Titulado en carreras Administrativas

#### **Experiencia profesional**

- Mínimo dos (2) años de experiencia en áreas de administración del personal.



**Descripción del cargo:**

- Coordinar con el área de selección y trabajo social el ingreso de un trabajador o renovación de contrataciones para gestionar con oportunidad el pago correspondiente.
- Calcular el pago de las remuneraciones, bonificaciones, fondos de reserva, décimo tercero y décimo cuarto del personal
- Verificar que los pagos se realicen a cada empleado sean acorde a su categoría y al tabulador de sueldos de acuerdo a lo que la ley disponga.
- Controlar que el pago de haberes a personal se realice en forma eficiente y oportuna, verificando que los cálculos realizados estén correctos
- Mantener actualizado el registro y control de la plantilla del personal.
- Coordinar con el Residente de obra y Trabajadora social, las asistencias, atrasos, y faltas del personal para ejecutar las multas en el rol de pagos.
- Atender inquietudes relacionadas con los pagos realizados por concepto de sueldos, décimos, liquidaciones de vacaciones, bonificaciones, etc.
- Coordinar la cancelación de valores con el departamento de contabilidad.
- Formular y presentar la declaración anual de sueldos y salarios.
- Calcular la liquidación de haberes y jubilación patronal.

**Identificación del cargo:**

**Cargo:** Trabajadora Social

**Línea de reporte:** Director(a) de Talento Humano

## **Perfil para el cargo:**

### **Generalidades**

- Edad: 28 años en adelante
- Nacionalidad: Indistinta
- Sexo: Indistinto
- Estado Civil: Indistinto

### **Formación académica**

- Formación de tercer nivel
- Titulado en Licenciatura en Trabajo social

### **Descripción del cargo:**

- Coordinar con el área de selección el ingreso de un nuevo trabajador a la empresa.
- Acoger al trabajador y para que la empresa posea su historia social, se elabora su ficha social (Anexo 2).
- Generar el aviso de entrada en el Instituto ecuatoriano de Seguridad Social del personal que ingresa a laborar.
- Recibir y registrar descuentos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por préstamos Quirografarios, préstamos hipotecarios y aportes.
- Revisar que los cálculos de fondo de reserva del personal cuadre con la planilla emitida por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

- Controlar y registrar la asistencia y puntualidad del personal a través de recorridos por las diferentes obras.
- Verificar la tabla de remuneraciones vigentes en el país.
- Ser el mediador entre la empresa y el trabajador

### **Identificación del cargo:**

**Cargo:** Secretaria

**Línea de reporte:** Director(a) de Talento Humano

**Perfil para el cargo:**

#### **Generalidades**

- Edad: 22 años en adelante
- Nacionalidad: Indistinta
- Sexo: Indistinto
- Estado Civil: Indistinto

#### **Formación académica**

- Bachiller
- Curso de secretariado

#### **Experiencia profesional**

- Mínimo dos (2) años de experiencia en áreas contables.

**Descripción del cargo:**

- Coordinar la agenda del Director
- Redactar oficios, actas, memorando, y otros documentos
- Recibir y enviar correspondencia.
- Recibir y realizar llamadas telefónicas.
- Organizar reuniones y eventos.
- Archivar la correspondencia enviada y/o recibida.
- Registrar entrada y salida de la correspondencia.
- Distribuir la correspondencia a la unidad que le corresponde.

**Identificación del cargo:**

**Cargo:** Conserje-Mensajero

**Línea de reporte:** Director de Talento Humano

**Perfil para el cargo:**

**Generalidades**

- Edad: 20 años en adelante
- Nacionalidad: Indistinta
- Sexo: Masculino
- Estado Civil: Indistinto

**Formación académica**

- Título de bachiller

#### **Descripción del cargo:**

- Mantener limpias las oficinas de la empresa
- Entregar documentos a todas las áreas de la empresa
- Entregar correspondencia externa
- Tramitar todo tipo de diligencias

### **4.9. Técnicas Motivacionales**

El éxito de una empresa radica en la fuerza fundamental de la misma que sin duda alguna son los trabajadores, ellos son el pilar que sostienen la viabilidad de los proyectos. Por esta razón es importante conservar una buena relación con los colaboradores; y, a la vez lograr que ellos sientan que laboran en un ambiente agradable y sano, en el cual sus compañeros y autoridades establezcan su trabajo con respeto.

La productividad y el desempeño de la empresa se basan en la identificación que tenga el colaborador con la misma. Y esto surge directamente con el trato que el empleador brinda a los empleados.

#### **4.9.1.Reconocimiento del trabajo**

El reconocimiento del buen desempeño de los colaboradores permite un crecimiento en la moral de los empleados, debido a que en el colaborador surge la satisfacción laboral gracias a un trabajo bien ejecutado.

El reconocimiento y el respeto que demuestra el empleador hacia sus colaboradores permite que ellos tengan una actitud positiva hacia la empresa en

general, e incluso hacia sus compañeros, por esta razón el reconocer el trabajo del talento humano, logrará que la empresa tenga un mejor clima organizacional a la vez que ayuda a alcanzar las metas de la propia compañía.

#### **4.9.1.1. Mejor empleado del mes**

Se colocará una pizarra en las oficinas de la empresa y en cada campamento de las obras existentes, en donde se pondrá una foto de los 2 mejores empleados del mes, 1 del personal técnico y otro del personal de obra. De esta manera se le demostrará al trabajador que está ejecutando bien su trabajo.

Se escogen 2 empleados puesto que no se puede comparar el rendimiento del personal técnico con el operario debido a que el campo de trabajo es diferente.

#### **4.9.1.2. Cumpleañeros del mes**

Esta es una iniciativa que ha logrado buenos resultados en empresas que se preocupan por mantener un buen ambiente laboral; festejar a los cumpleaños del mes en conjunto es una manera, por la cual los altos mandos podrán compartir con los colaboradores un momento ameno, a la vez que se fomenta la comunicación y se estrecha vínculos amistosos.

#### **4.9.1.3. Cena Navideña**

Una cena navideña es un elemento motivador para confraternizar con compañeros, jefes y colaboradores. Organizar un evento por navidad en donde se reúnen todos los colaboradores, fomenta la cohesión de los equipos y mejora la empatía entre compañeros; este tipo de actividades puede mejorar las relaciones en la empresa.

#### **4.9.2. Recompensas económicas**

Los factores motivadores de los colaboradores son las recompensas externas, dentro de las cuales se encuentran las retribuciones económicas debido

a que proporcionan satisfacción. Un colaborador motivado trabajará con ánimo aun cuando tenga poco interés en sus funciones, porque el esfuerzo lo llevará a percibir una recompensa. Es decir que el premio que se pronostica será un motivador a pesar de que la ocupación sea de poco interés.

#### **4.9.2.1. Bonificación por mejor empleado del mes**

Luego de la publicación en la cartelera de la empresa con la foto de los 2 mejores empleados del mes, la empresa otorgará a los mismos un bono de \$100 a cada uno.

#### **4.9.2.2. Canasta navideña**

Se entregará en época de Navidad a los colaboradores una canasta para que compartan con sus familias, se entregará un recipiente el cual contendrá comestibles.

#### **4.9.3. Participación**

La participación es una herramienta muy ventajosa para motivar y estimular el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, debido a que permitir que los elementos de la organización participen en la elaboración, planificación y ejecución de su trabajo, ayudará a implantar la cultura organizacional en los colaboradores, de esta manera ellos se sentirán identificados y participes de los éxitos de la organización.

Lograr que los colaboradores participen en la oferta presentada en las en activamente en la empresa se basa en el hecho de que son ellos quienes conocen como realizar su trabajo y por esta razón son quienes pueden proponer las reformas o innovaciones más eficaces. Esto quiere decir que se pretende transformar la idea de que el colaborador solo debe ejecutar las órdenes sino que también puede ser partícipe de la planificación.

Se procederá a integrar al personal de la siguiente manera:

- Una vez publicada en el portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec) la cotización de precios para el concurso de la obra ofertada por Fundación Municipal Guayaquil Siglo XXI, para la Regeneración Urbana, contando con la habilitación en el registro único de proveedores (RUP), conforme lo dispone el artículo 18 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública(LOSNCP). Modelo de publicación en el portal(Anexo 3)
- Se revisará las bases del concurso verificando la documentación legal y técnica solicitada para participar en el proceso.
- Luego se procederá a visitar el sitio de la obra para inspeccionar los trabajos a realizar las características del lugar y el posible lugar que se tomará como campamento, bodega de materiales, donde se instalara así mismo una pequeña oficina como estación de trabajo.
- Se realizará una reunión con el personal técnico y operario que estará en el desarrollo del proyecto, con el fin de obtener la mayor información del trabajo por realizar.
- Se contará con la participación de todos los profesionales en las diferentes reuniones interdisciplinarias para la elaboración de los análisis de precios unitarios, formularios respectivos, y documentación técnica, legal y económica, que conformarán la propuesta a presentar.

## **4.10. Recursos del departamento de Talento Humano**

### **4.10.1. Recurso Humano**

El área que gestione el talento humano en la empresa debe estar conformado por profesionales idóneos que gocen de la capacidad técnica.

Por tal motivo el departamento de talento humano contará con el siguiente personal, cuyas funciones se detallaron anteriormente:

- Director de Talento Humano



- Analista de Selección y Capacitación
- Trabajadora Social
- Analista de Nómina
- Secretaria
- Conserje-mensajero

#### **4.10.2. Recurso físico**

- **Muebles y Enseres**

5 Escritorios

10 Sillas (2 por escritorio)

5 Sillones

5 Archivadores Aéreos de oficina

#### **4.10.3. Recurso Tecnológico**

5 Computadores de escritorio

5 Impresoras Multifunción

Suministros y materiales de oficina

#### **4.10.4. Recurso Financiero**

##### **4.10.4.1. Inversión Inicial para la creación del departamento**

<b>Muebles y Enseres</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Escritorios	5	200,00	1000,00
Sillas (2 por escritorio)	10	50,00	500,00
Sillones	5	120,00	600,00
Archivadores Aéreos de oficina	5	100,00	500,00
<b>TOTAL</b>			<b>2600,00</b>

<b>Equipos de computación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Computadores de escritorio	5	600,00	3000,00
Impresora Multifunción	5	350,00	1750,00
<b>TOTAL</b>			<b>4750,00</b>

<b>Equipos de oficina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Teléfonos	5	30,00	150,00
<b>TOTAL</b>			<b>150,00</b>

---

**Tabla #1 Inversión Inicial**

<b>Inversión Inicial</b>	
Muebles y Enseres	2600,00
Equipos de computación	4750,00
Equipos de oficina	150,00
<b>Subtotal</b>	<b>7500,00</b>
Gastos de Instalación	400,00
<b>Total</b>	<b>7900,00</b>

Fuente: Autoras

### 8.1.1. Sueldos del departamento

**Tabla #2 Presupuesto para Director del departamento**

	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Sueldo	800,00	9600,00
Décimo Tercer Sueldo	66,67	800,00
Décimo Cuarto Sueldo	28,33	340,00
Aporte Patronal (11,15%)	89,20	1070,40
Vacaciones	33,33	400,00
<b>Total</b>	<b>1017,53</b>	<b>12210,40</b>

Fuente: Autoras

**Tabla #3 Presupuesto para la escala de Analistas y trabajadora social**

	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Sueldo	600,00	7200,00
Décimo Tercer Sueldo	50,00	600,00
Décimo Cuarto Sueldo	28,33	340,00
Aporte Patronal (11,15%)	66,90	802,80
Vacaciones	25,00	300,00
<b>Total</b>	<b>770,23</b>	<b>9242,80</b>

Fuente: Autoras

**Tabla #4 Presupuesto para secretaria**

	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Sueldo	400,00	4800,00
Décimo Tercer Sueldo	33,33	400,00
Décimo Cuarto Sueldo	28,33	340,00
Aporte Patronal (11,15%)	44,60	535,20
Vacaciones	16,67	200,00
<b>Total</b>	<b>522,93</b>	<b>6275,20</b>

Fuente: Autoras

**Tabla #5 Presupuesto para el conserje**

	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Sueldo	350,00	4200,00
Décimo Tercer Sueldo	29,17	350,00
Décimo Cuarto Sueldo	28,33	340,00
Aporte Patronal (11,15%)	39,03	468,30
Vacaciones	14,58	175,00
<b>Total</b>	<b>461,11</b>	<b>5533,30</b>

Fuente: Autoras

**Tabla #6 Sueldos del personal del departamento**

	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Sueldos	3350,00	40200,00
Décimo Tercer Sueldo	279,17	3350,00
Décimo Cuarto Sueldo	170,00	2040,00
Aporte Patronal (11,15%)	373,53	4482,30
Vacaciones	139,58	1675,00
<b>Total</b>	<b>4312,28</b>	<b>51747,30</b>

Fuente: Autoras

### 8.1.2. Costo total de implementación del departamento en el primer año de operación

Tabla #7 Costo total de implementación del departamento en el primer año de operación

Inversión inicial	7900,00
Sueldos	51747,30
<b>Costo total</b>	<b>59647,30</b>

Fuente: Autoras

### 8.1.3. Costo de implementación de Técnicas motivacionales

Tabla #8 Costo de implementación de Técnicas motivacionales

Implementación de técnicas motivacionales			
	cantidad anual	Costo	Costo total anual
Empleados del mes	24	100,00	2400,00
Canasta navideña	114	40,00	4560,00
Cena navideña	1	1500,00	1500,00
<b>Total</b>			<b>8460,00</b>

Fuente: Autoras

#### **8.1.4. Costo total de implementación del departamento más las técnicas motivacionales en el primer año de operación**

**Tabla #9 Costo total de implementación del departamento más las técnicas motivacionales en el primer año de operación**

<b>Costo total</b>	<b>59647,30</b>
Técnicas motivacionales	8460,00
<b>Total</b>	<b>68107,30</b>

**Fuente:** Autoras

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

A través de la investigación, se concluye lo siguiente:

- La creación del departamento de talento humano permitirá lograr eficacia en los procesos, debido a que se organizará correctamente al recurso humano para la buena ejecución de los trabajos.
- Con el buen manejo del recurso humano, se evitarán las demandas legales y a la vez se eliminarán los gastos que la empresa tenía que cubrir para la defensa en el ámbito legal.
- En la actualidad no existe un instructivo que dirija las funciones de los colaboradores dentro de la empresa, por lo cual no existe un control en organización del personal y los trabajadores no se sienten satisfechos con su trabajo.
- A la mayoría de los encuestados no les gusta su trabajo, lo cual es un factor que afecta a la empresa en términos de productividad.
- A los colaboradores no les agrada el clima laboral y esto se debe que no existe una buena comunicación, tanto entre ellos como con el jefe inmediato.
- Al no haber un clima laboral agradable y al no estar satisfechos con su trabajo, no existe motivación para que los empleados realicen sus funciones correctamente.
- No existe una buena comunicación en la empresa porque la mayoría de los colaboradores demuestran que no pueden expresar sus ideas en su grupo de trabajo.
- La empresa no brinda capacitaciones a los colaboradores, lo que impide el crecimiento personal y profesional de ellos, y también es una causa que impide un mejor desempeño de la organización en general.



## **Recomendaciones**

Luego del Análisis de resultados y la propuesta presentada, se recomienda lo siguiente:

- Realizar el tipo de encuesta aplicado anualmente, para evaluar a los empleados en el aspecto de su actitud y desempeño, para observar si están encaminados al desarrollo y cumplimiento de objetivos de la organización.
- Eliminar las barreras que impidan la fluidez de la comunicación, para que exista la libertad de expresar opiniones con los compañeros y exista un ambiente de trabajo sano, que permita la participación de los integrantes.
- Reflexionar sobre la actitud que tienen los altos mandos de la empresa con sus colaboradores, debido a que es esencial infundirles ánimo y transmitirles confianza para que ellos puedan creer en sí mismos.
- Implementar el proceso de selección de personal, para contar con un personal calificado y apto para desempeñar correctamente las funciones dentro de la empresa.
- Implementar el manual de funciones para que cada colaborador conozca cuáles son sus funciones a desempeñar; y, de esta manera se establezcan parámetros que indiquen las tareas que cada colaborador debe realizar, lo cual también reducirá y/o eliminará los reclamos de desigualdad.
- La capacitación del talento humano de la empresa debe ser continuamente, debido a que se necesita contar con un personal calificado y productivo; y a la vez contribuir al desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recurso Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Costasur. (s.f.). *Clima laboral. Cómo conseguir un buen ambiente de trabajo*. Recuperado el 23 de Julio de 2014, de Psicólogos - Costasur: <http://psicologia.costasur.com/es/clima-laboral.html>
- Definicion.de. (2014). *Definición de Obra Civil*. Recuperado el 24 de Julio de 2014, de Definición.de: <http://definicion.de/obra-civil/>
- Escalante, L. A. (2009). *Trabajo de integración de administración general*. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de Biblioteca Senecyt: <http://www21.ucsg.edu.ec:2048/login?url=http://site.ebrary.com/lib/ucsgsp/docDetail.action?docID=10328091&p00=administracion>
- González, R., Jesús, M., & Miranda, R. (2012). Costos de nómina no identificados por fase en construcción de obra ejecutada no subcontratada con terceros. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, 201-216.
- McShane, S., & Von Glinow, M. (2010). *Liderazgo y recursos humanos: análisis del comportamiento organizacional*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (10 de Enero de 2008). *Reglamento de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas*. Recuperado el 16 de Agosto de 2014, de Sitio Web de Ministerio de Relaciones Laborales: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-para-la-Construcci%C3%B3n-y-Obras-P%C3%BAblicas.pdf>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (Marzo de 2014). *Reglamento que regula la relación laboral en el sector de la construcción*, pág. 7.
- Naveda, V. (Agosto de 2013). *Estimaciones para el Mercado Inmobiliario - Ecuador, Colombia y Perú*. Recuperado el 5 de Agosto de 2014, de Revista Clave: [http://www.clave.com.ec/1062-Estimaciones\\_para\\_el\\_Mercado\\_Inmobiliario\\_\\_\\_Ecuador\\_Colombia\\_y\\_Per%C3%BA.html](http://www.clave.com.ec/1062-Estimaciones_para_el_Mercado_Inmobiliario___Ecuador_Colombia_y_Per%C3%BA.html)
- Pereira, R. (30 de Junio de 2011). *10 formas de motivar a sus empleados*. Recuperado el 23 de Julio de 2014, de Microsoft Pymes y Autónomos: <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=266>

- Ramírez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Real Academia Española. (2014). *Civil*. Recuperado el 9 de Agosto de 2014, de Diccionario de la lengua española (DRAE):  
<http://lema.rae.es/drae/?val=civil>
- Real Academia Española. (2014). *Obra*. Recuperado el 9 de Agosto de 2014, de Diccionario de la lengua española (DRAE):  
<http://lema.rae.es/drae/?val=obra>
- Reyes, C. (2014). El Sector de la Construcción, Motor de la Economía Ecuatoriana. *Economía, Finanzas y Empresas*, 9-10.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> .....	77
<b>Anexo 2</b> .....	78
<b>Anexo 3</b> .....	81

**Anexo 1**  
**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL**  
**APLICADA AL PERSONAL DE EMERGUAM OBRAS CIVILES S.A.**

Marque con una X la respuesta que usted considere adecuada.

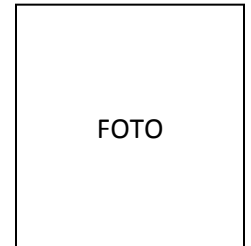
No.	Preguntas	SI	A VECES	NO
1	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?			
2	¿Le gusta el trabajo que desarrolla?			
3	¿Se siente cómodo trabajando en esta empresa?			
4	¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?			
5	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?			
6	¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?			
7	¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención para su puesto de trabajo?			
8	¿Su lugar de trabajo es físicamente seguro?			
9	¿Las cargas de trabajo están repartidas de manera equitativa?			
10	¿Su jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional?			
11	¿La empresa ofrece capacitación para crecer laboralmente?			
12	¿La empresa le facilita los Equipos de protección individual necesarios para su trabajo?			
13	¿Está de acuerdo con los beneficios otorgados por su empleador?			
14	¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?			
15	Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista?			

**Agradecemos su disposición y tiempo para responder.**



## Anexo 2

### FICHA SOCIAL IDENTIFICACION DEL POSTULANTE



#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA:

Nº de expediente: \_\_\_\_\_

Fecha apertura ficha: \_\_\_\_\_

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Cédula de identidad: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

#### 2. SITUACIÓN CONYUGAL

Casados \_\_\_\_\_ Viudo \_\_\_\_\_ Conviviente \_\_\_\_\_ Separado \_\_\_\_\_ Soltero (a)  
\_\_\_\_\_

Número de Hijos \_\_\_\_\_

**Elaborada por:**



### 3. ANTECEDENTES FAMILIARES

Personas que viven en la casa:

Nombre	Edad	Parentesco

### 4. ANTECEDENTES DE VIVIENDA

#### Propiedad

Propia \_\_\_\_\_ Arrendada \_\_\_\_\_ Familiares \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

#### Tipo de vivienda

Casa \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_ Pieza \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

Nº de personas grupo familiar: \_\_\_\_\_ Nº de dormitorios: \_\_\_\_\_ Nº de camas: \_\_\_\_\_

**Elaborada por:**



**5. ANTECEDENTES ACADEMICOS**

Institución académica de procedencia:

---

**6. ANTECEDENTES LABORALES**

Institución de procedencia:

---

**7. OBSERVACIONES GENERALES**

---

---

---

**Elaborada por:**



## Anexo 3

### Sistema Oficial de Contratación Pública

Jueves 28 de Agosto de 2014 | 09:33

[ Ingresar al Sistema ]

#### » Información Proceso Contratación

Proceso de Contratación

Entidad:	Guayaquil Siglo XXI, Fundación Municipal para la Regeneración Urbana
Objeto de Proceso :	CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO DE REGENERACIÓN URBANA AV. VÍCTOR EMILIO ESTRADA DESDE LA AV. LAS MONJAS HASTA ILANES ACERA NORTE Y SUR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL
Código:	LICO-GSXXI-001 -2014
TipoCompra:	Obra
Presupuesto Referencial Total (Sin Iva):	USD 1,227,428.29
Tipo de Contratación:	Licitación
Forma de Pago:	Anticipo 33% Saldo: Pago Pagos por Planilla 67.00%
Tipo de Adjudicación:	Total
Plazo de Entrega:	270 días
Vigencia de Oferta:	90 días
Funcionario encargado del proceso:	sgomez@guayaquilsigloxxi.com
Estado del Proceso:	Preguntas, Respuestas y Aclaraciones
Descripción:	CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO DE REGENERACIÓN URBANA AV. VÍCTOR EMILIO ESTRADA DESDE LA AV. LAS MONJAS HASTA ILANES ACERA NORTE Y SUR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL
Costos de levantamiento de textos, reproducción y edición de los Pliegos,	Costo: USD 400.00 Detalle de Pago: EL ADJUDICATARIO DEBERA ACERCARSE A LA GERENCIA GENERAL A RETIRAR SU RECIBO DE PAGO.

Fechas de Control del Proceso

Fecha de Publicación	2014-08-27 18:00:00	Indicar la fecha real en la cual desea publicar el Proceso.
Fecha Límite de Preguntas	2014-09-01 18:00:00	Fecha máxima para solicitar aclaraciones respecto al Proceso de Contratación.
Fecha Límite de Respuestas	2014-09-04 18:00:00	Fecha máxima para solventar cualquier inquietud relacionada al Proceso de Contratación.
Fecha Límite de Propuestas	2014-09-17 15:00:00	Fecha máxima para la entrega de propuestas.
Fecha Apertura de Ofertas	2014-09-17 16:00:00	Fecha para la apertura de los sobres de las ofertas.
Fecha Estimada de Adjudicación	2014-10-14 16:00:00	Fecha estimada para la Adjudicación de la compra.








Detalle: Bienes / Obras / Servicios

Categoría	Bien/Obra/Servicio	Cant.	Unidad Medida	Precio Ref. Unitarios	SubTotal
532110022	CONSTRUCCION DE CARRETERAS [CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO DE REGENERACIÓN URBANA AV. VÍCTOR EMILIO ESTRADA DESDE]	1	Unidad	USD 1,227,428.29	USD 1,227,428.29
<b>TOTAL</b>					<b>USD 1,227,428.29</b>

Parámetros de Calificación

Oferta Económica	Oferta Económica	55%
Metodología y Cronograma	Metodología y Cronograma	5%
Agregado Nacional	Agregado Nacional	10%
Subcontratación	Subcontratación	5%
Experiencia General	Experiencia General	15%
Experiencia Personal Técnico	Experiencia Personal Técnico	5%
Mypes - Participación Local	Mypes - Participación Local	5%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

DOCUMENTOS ANEXOS

CERTIFICACION PRESUPUESTARIA	
DESIGNACION DE LA COMISION TECNICA	
PLAN DE MANEJO AMBIENTAL	
RESOLUCION DE INICIO	
<b>Formulario con Estudios de Desagregación Tecnológica</b>	
Descripción del Archivo	Descargar Archivo
DESAGREGACION TECNOLOGICA	
DELEGACION DE DESAGREGACION TECNOLOGICA	
APROBACION DE DESAGREGACION TECNOLOGICA	
<b>Archivo que contiene los pliegos del proceso</b>	
Descripción del Archivo	Descargar Archivo
PLIEGO	