

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

**Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la
Producción**

"Diseño de los Subsistemas de Gestión de Personal del
Departamento de Talento Humano de una Entidad Ecuatoriana
sin Fines de Lucro"

MATERIA INTEGRADORA

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERAS INDUSTRIALES

Presentado por:

Priscilla Maribel Figueroa Asanza
Katherine Estefanía García Santos

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año:

2015

AGRADECIMIENTO

A mi madre y mi Padre que hicieron posible mi educación y me guiaron en cada momento de mi vida.

A mis amigos que de una u otra manera colaboraron con la realización de este TFG y en especial a la Ing. Denise Rodríguez, Directora del TFG, por su invaluable ayuda.

Katherine García S.

AGRADECIMIENTO

A Dios por hacer de mi presente algo perfecto. A mi madre y a mi padre quienes me apoyaron a pesar de estar lejos. A mi hermano, mi ejemplo y fuerza, por crear un hogar para mí durante estos 6 años y a quien le debo esto. A mis amigos por estar presente siempre.

Priscilla Figueroa A.

DEDICATORIA

El presente trabajo realizado para la obtención de mi título se lo dedico a mi papá, base fundamental de mis logros, a mi mamá por su comprensión, a mis hermanos y amigos de quienes tuve apoyo durante todo el camino de estudios.

Gracias a ustedes por sus consejos los cuáles son útiles para proyectarme como persona y profesional.

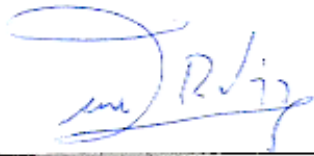
Katherine García S.

DEDICATORIA

El presente TFG está dedicado a mi familia por quienes esto ha sido posible. A cada uno de mis compañeros y futuros colegas presentes a lo largo de mi carrera que me permitieron aprender y compartir grandes momentos.

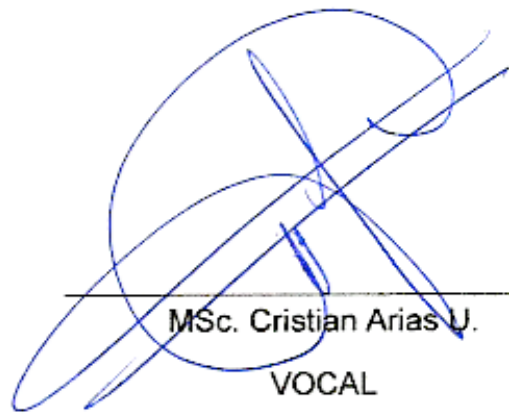
Priscilla Figueroa A.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Ing. Denise Rodríguez Z., Ph.D.

DIRECTORA DEL TFG



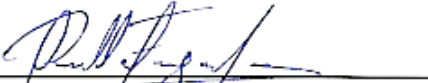
MSc. Cristian Arias U.


VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido desarrollado en el presente Trabajo Final de Graduación nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)


Priscilla Figueroa Asanza


Katherine García Santos

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo el diseño de los diferentes subsistemas del Departamento de Talento Humano de una Institución sin fines de lucro, inicia con la creación de una planificación departamental que establecerá objetivos tanto personales como a nivel departamental.

Para dicha planificación se rediseñó perfiles de los puestos de trabajo de las cuatro personas del departamento, se procedió con la elaboración de profesiogramas, se detectó las necesidades de formación del personal, se creó planes de formación, entre otros temas.

Entre los procesos principales que se diseñaron se destacan el de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación y manejo de matriz de habilidades.

Adicional, se capacitó al personal del departamento en temas generales de recursos humanos, se delegó procesos del área y además se efectuó jornadas de entrenamiento y pruebas piloto aumentando el nivel de habilidad y conocimiento de todos. Con esto, se busca motivar al personal a salir de su área de comodidad y buscar el crecimiento tanto personal como profesional.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
1. GENERALIDADES.....	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Metodología.....	4
1.5 Justificación.....	8
CAPÍTULO 2	
2. Marco Teórico.....	10
2.1 Diagrama de Ishikawa.....	10
2.2 Cinco Por qué.....	11

2.3 Encuesta de Satisfacción	11
2.4 Análisis de Riesgos De Trabajo	12
2.5 Método RULA.....	14
2.6 Metodología 5S	15
2.7 Matriz de Habilidades	17
2.8 Simulación de Procesos	18

CAPÍTULO 3

3. Análisis de Causas	20
3.1 Evaluación de la condición inicial del Departamento.	20
3.2 Análisis de causas de acuerdo al planteamiento del problema	23
3.2.1 Falta de Planificación Departamental	24
3.2.2 Falta de tiempo de Coordinadora por sobrecarga laboral.....	25
3.2.3 Inexistencia de actualización de Perfiles de Puesto de Trabajo.	31
3.2.4 Falta de Capacitación de Personal	39

CAPÍTULO 4

4. Planteamiento de Solución y Prototipo	43
4.1 Elaboración de la planificación estratégica del Departamento.....	43
4.2 Re diseño de Puestos de Trabajo	44
4.2.1 Perfiles Propuestos.....	44

4.2.2 Levantamiento de Perfiles propuestos.....	47
4.3 Elaboración de Profesiogramas.	55
4.3.1 Coordinador de Talento Humano.....	56
4.3.2 Asistente de Talento Humano.....	57
4.3.3 Asistente de Bienestar Social Interno	58
4.3.4 Asistente de Bienestar Social Externo	59
4.4 Re ingeniería de Procesos	61
4.4.1 Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.....	61
4.4.2 Proceso de Evaluación y Desempeño del Personal	63
4.4.3 Proceso de Inducción, Capacitación y Competencia del Personal	64
4.5 Campaña de Orden y Limpieza.....	67
4.6 Análisis de Proceso de Reclutamiento y Selección	70
4.6.1 Pruebas Piloto (Simulación de proceso de reclutamiento y selección).	72
4.7 Análisis de Proceso de Capacitación y Entrenamiento	74
4.7.1 Elaboración de un plan de capacitación de personal en base a deficiencias en conocimiento	75
4.7.2 Creación del indicador de horas hombre de capacitación	77

4.7.3 Simulación de Proceso de Capacitación.....	77
--------------------------------------------------	----

CAPÍTULO 5

5. Conclusiones y Recomendaciones.....	81
----------------------------------------	----

5.1 Conclusiones.....	81
-----------------------	----

5.2 Recomendaciones.....	82
--------------------------	----

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Herramienta 5w+1h.....	3
Tabla 2 Toma de tiempos de actividades principales	25
Tabla 3 Toma de tiempos de actividades realizadas durante archivo	26
Tabla 4 Toma de tiempos de elementos extraños.....	27
Tabla 5 Análisis de tiempo efectivo e inefectivo	27
Tabla 6 Porcentajes de tiempo efectivo e infectivo de Asistente de Talento Humano.....	28
Tabla 7 Porcentajes de tiempo efectivo e infectivo de Asistente de Bienestar Social Interno	28
Tabla 8 Porcentajes de tiempo efectivo e infectivo de Asistente de Bienestar Social Externo	29
Tabla 9 Porcentajes de tiempo efectivo e infectivo de Coordinadora de Talento humano	29
Tabla 10 Nivel de riesgos de pantalla de visualización de datos de Coordinadora	32
Tabla 11 Nivel de riesgos de movimientos repetitivos de Coordinadora	33
Tabla 12 Nivel de riesgos de posiciones forzadas de Asistente de Talento Humano.....	33
Tabla 13 Nivel de riesgos de pantalla de visualización de datos de Asistente de Talento Humano	33

Tabla 14 Nivel de riesgos de movimientos repetitivos de asistente de Talento Humano.....	34
Tabla 15 Nivel de riesgos de movimientos repetitivos de Asistente de Bienestar Social Interno.....	34
Tabla 16 Nivel de riesgos de movimientos repetitivos de Asistente de Bienestar Social Interno.....	34
Tabla 17 Nivel de riesgos de posiciones forzadas de Asistente de Bienestar Social Externo.....	35
Tabla 18 Nivel de riesgos de pantalla de visualización de datos de Asistente de Bienestar Social Externo.....	35
Tabla 19 Nivel de riesgos de movimientos repetitivos de Asistente de Bienestar Social Externo.....	35
Tabla 20 Nivel de riesgos del personal del Departamento de Talento Humano	36
Tabla 21 Matriz de habilidades inicial del personal del Departamento de Talento Humano.....	39
Tabla 22 Matriz de habilidades inicial del personal del Departamento de Talento Humano.....	40
Tabla 23 Acciones a implementar según análisis 5 por qué.....	42
Tabla 24 Perfil de Coordinador de Talento Humano	48
Tabla 25 Perfil de Asistente de Talento Humano	50
Tabla 26 Perfil de Asistente de Bienestar Social Interno.....	52

Tabla 27 Perfil de Asistente de Bienestar Social Externo.....	54
Tabla 28 Exigencias psicofisiológicas del puesto de Coordinador de Talento Humano.....	57
Tabla 29 Exigencias psicofisiológicas del puesto de Asistente de Talento Humano.....	58
Tabla 30 Exigencias psicofisiológicas del puesto de Asistente de Bienestar Social Interno	59
Tabla 31 Exigencias psicofisiológicas del puesto de Asistente de Bienestar Social Externo	60
Tabla 32 Descripción de actividades del proceso de reclutamiento y selección	61
Tabla 33 Descripción de actividades del proceso de evaluación y desempeño	63
Tabla 34 Proceso de inducción de personal nuevo	65
Tabla 35 Definición del programa de entrenamiento	65
Tabla 36 Coordinación, control y evaluación de la capacitación	66
Tabla 37 Agenda de inducción	71
Tabla 38 Plan de formación	75
Tabla 39 Matriz de habilidades luego de la implementación del plan de formación	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Diagrama de Ishikawa	10
Figura 3.2 Análisis Factores Internos	22
Figura 3.3 Análisis Factores Externos	23
Figura 3.4 Diagrama de Ishikawa	24
Figura 3.5 Análisis 5 Por Qué	41
Figura 4.6 Rediseño de Responsabilidades	44
Figura 4.7 Gráfico de factores de riesgo de Coordinador de Talento Humano	56
Figura 4.8 Gráfico de factores de riesgo de Asistente de Talento Humano ..	57
Figura 4.9 Gráfico de factores de riesgo de Asistente de Bienestar Social Interno.....	58
Figura 4.10 Gráfico de factores de riesgo de Asistente de Bienestar Social Externo.....	59
Figura 4.11 Ejecución de Campaña de Orden y Limpieza - Puesto de Asistente de Talento Humano.....	68
Figura 4.12 Ejecución de Campaña de Orden y Limpieza - Puesto de Asistente de Bienestar Social Externo.....	69
Figura 4.13 Ejecución de Campaña de Orden y Limpieza - Ubicación de carteles informativos	70
Figura 4.14 Material de Capacitación	71
Figura 4.15 Prueba piloto de proceso de selección.....	72

Figura 4.16 Check List de Evaluación	73
Figura 4.17 Indicadores de evaluación	74
Figura 4.18 Gráfico indicador de horas hombre de capacitación	77
Figura 4.19 Simulación de escenario 1	78
Figura 4.20 Distribución de carga laboral actual.....	78
Figura 4.21 Simulación de escenario 2.....	79
Figura 4.22 Distribución de carga laboral propuesta	79

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del siguiente proyecto integrador abarca lo siguiente:

En el capítulo 1 se inicia con el detalle de antecedentes de la Institución sin fines de lucro en la cual se desarrolló el presente proyecto, se realizó la identificación del problema a tratar, a partir de lo cual se planteó objetivos que fueron cumplidos a lo largo del proyecto desarrollado. Además se detalló la metodología usada, la misma que abarcó el uso de diferentes herramientas entre las cuales destacan principalmente 5W+1H, Diagrama de Ishikawa, Método RULA, Matriz de Habilidades y Simulación de Procesos.

En el siguiente capítulo, se detalla el marco conceptual referente a las diferentes metodologías usadas durante el desarrollo del presente proyecto. Por su parte, en el capítulo 3 se realiza el análisis de las causas raíces que han desencadenado en la asignación no uniforme de actividades entre el personal del Departamento.

Finalmente en el capítulo 4 se detalla las acciones tomadas con respecto a la evaluación del problema, a partir de lo cual se crea una planificación, rediseño de perfiles de puestos, análisis de riesgos, así como la simulación del proceso de capacitación dada la nueva distribución de carga laboral.

El capítulo 5 se refiere a las conclusiones obtenidas del desarrollo y recomendaciones realizadas a la Institución con el fin de mejorar su gestión.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES.

1.1 Antecedentes.

El presente proyecto fue desarrollado en una Institución sin fines de lucro constituida el 22 de Abril de 1910 por un grupo de médicos guayaquileños, debido a la posible necesidad de ayudar a heridos del ejército.

El 14 de Diciembre del 1910 es reconocida legalmente como una Institución de Beneficencia y Utilidad Pública por el entonces Presidente del Ecuador General Eloy Alfaro, luego de lo cual se procedió a elegir el Directorio de la Institución conformado por un Presidente, un Vicepresidente, un Tesorero y dos Secretarios, además de una Comisión encargada de la elaboración de estatutos (Cruz Roja Tungurahua, 2012).

La Institución está orientada a la toma de acciones humanitarias, con el fin de prevenir y aliviar sufrimiento humano sin distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social o credo político (Cruz Roja Guayas, 2015).

1.2 Planteamiento del Problema.

El Departamento de Talento Humano de la Institución, se encuentra conformado por la Coordinadora del Área, un Asistente de Talento Humano y

dos Asistentes de Bienestar Social. Sin embargo, la gestión del Departamento recae y depende en su mayoría de la Coordinadora de dicho departamento, debido a la falta de asignación de tareas y responsabilidades del personal.

A continuación, en la tabla 1 se muestra la identificación del problema a través del uso de una de las herramientas administrativas de mejora continua, denominada 5W+1H:

TABLA 1
HERRAMIENTA 5W+1H

PROBLEMA	ES
1 - Qué?	ASIGNACIÓN NO UNIFORME DE ACTIVIDADES EN EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO
2 - Dónde?	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
3 - Cuándo?	MES DE MAYO DEL 2015
4 - Quién?	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO
5 - Cuánto?	ALTO PORCENTAJE DE ACTIVIDADES NO ASIGNADAS A LAS ASISTENTES DEL DEPARTAMENTO
1 - How (Cómo?)	CENTRALIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN COORDINADOR.

Definición: Asignación no uniforme de actividades en el personal, debido a la centralización de actividades en el Coordinador; detectado en el Departamento de Talento Humano el mes de mayo del 2015, en donde existe un alto porcentaje de actividades no asignadas a las asistentes del departamento.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

Diseñar los diferentes subsistemas del Departamento de Talento Humano indicando responsables y actividades a realizarse en cada uno de ellos, con el fin de balancear la carga laboral del Coordinador, mediante la reasignación de tareas y actividades con las tres asistentes del área.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar la planificación estratégica del Departamento de Talento Humano.
- Diseñar los perfiles de puestos de trabajo y profesiogramas para las cuatro personas del Departamento.
- Diseñar proceso de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño.
- Determinar necesidades de formación del personal, a partir del cual se cree el plan de capacitación respectivo.

1.4 Metodología

Herramienta 5W+1H.

Con el fin de determinar cuál es el problema general presente en el Departamento de Talento Humano, se realizaron las preguntas Qué, Dónde, Cuándo, Quién y Cuánto con el fin de obtener toda la información necesaria con respecto a la presencia del problema en cuestión, es decir la asignación

no uniforme de actividades entre el personal del Departamento de Talento Humano.

Adicionalmente se realiza la pregunta "Cómo", con la cual se responde el cómo se presenta el problema dado (Control Estadístico de la Calidad).

Diagrama de Ishikawa

El diagrama Ishikawa, también conocido como espina de pescado, fue la herramienta usada con el fin de obtener al detalle tanto causas principales, como secundarias del problema general (Universidad del Valle). Las causas principales consideradas fueron Personal, Método, Medición y Entorno.

Encuesta de Satisfacción

Además del análisis interno realizado mediante las herramientas anteriormente detalladas, se buscó conocer el punto de vista y la opinión de las diferentes áreas de la Institución, con respecto a la gestión del Departamento de Talento Humano, con el fin de validar su nivel de servicio, además, de conocer sobre fortalezas y debilidades del mismo, con el fin de obtener una lista de oportunidades de mejora que se ligen a un plan de acción para enriquecer el clima laboral.

Análisis de Riesgos del Trabajo

Luego de evidenciar la necesidad de un rediseño de puestos de trabajo, se necesitó de un análisis de riesgos del trabajo que se encuentra reflejado en

las matrices de relaciones laborales levantadas para cada puesto de trabajo, así como el posterior diseño de profesiogramas. El análisis realizado es de tipo cualitativo ya que el nivel de riesgo es estimado para los cuatro puestos de trabajo.

Método RULA

Con el fin de evaluar los riesgos del tipo ergonómico presentes en los cuatro puestos de trabajo del Departamento de Talento Humano, se usó el método RULA para la respectiva medición y evaluación del nivel de riesgo con respecto a posiciones forzadas, pantalla de visualización y movimientos repetitivos. El nivel de riesgo fue obtenido como resultado del análisis de dos grupos de partes del cuerpo: Grupo A correspondiente a brazo, antebrazo y muñeca; y Grupo B correspondiente a cuello, tronco y muñeca (Universidad Politécnica de Valencia).

Campaña de Orden y Limpieza

Como un adicional, y luego de observar la falta de mantenimiento de orden en los puestos de trabajo de las tres personas encargadas de asistencia del Departamento, se realizó una campaña de orden y limpieza basada en la metodología 5S en cada puesto de trabajo, empezando por la clasificación de tanto objetos como documentos de acuerdo a la categoría respectiva para su archivo. Se continuó con el orden, dando un lugar específico a cada documento u objeto para luego seguir con la limpieza y culminar con la

estandarización, realizada mediante la señalización del espacio físico para cada objeto del lugar del trabajo, con el fin de que el personal identifique visualmente de forma fácil y rápida la ubicación correcta de cada objeto. Finalmente, la última pero continua etapa de la metodología consiste en mantener el orden y la estandarización a través del tiempo.

Matriz de Habilidades

El uso de la matriz de habilidades consistió en el levantamiento e identificación de las necesidades de formación del personal, a través de la medición del nivel actual y el nivel requerido de habilidades, de acuerdo a lo establecido en el perfil del puesto de trabajo para cada una de las asistentes del Departamento.

La matriz de habilidades fue la base a partir de la cual se crea el plan de formación.

Simulación de Procesos

Se recurrió a la simulación del proceso de capacitación dada la redistribución de actividades y responsabilidades de la Coordinadora del Departamento y la Asistente de Bienestar Social Interno, con respecto al proceso de capacitación, con lo cual se observa la utilización del personal para dicho proceso.

Además, se realizó una simulación práctica con la Asistente de Talento Humano, que consistió en la simulación del proceso de reclutamiento y selección. Para ello y luego de la capacitación respectiva, se dio un perfil específico a ser contratado, a partir del cual se debió seleccionar entre 10 perfiles proveídos. Luego de esto, procedió a la entrevista de 3 personas, cada uno con nivel de conocimientos y actitudes distintas. Esta metodología fue realizada con el fin de capacitar, entrenar y evaluar el desempeño de la Asistente de Talento Humano en el desarrollo del proceso.

1.5 Justificación.

La asignación no uniforme de actividades entre las 4 personas que conforman el Departamento de Talento Humano, ha conllevado a la evasión de responsabilidades por parte del personal, lo cual ha incurrido en una total subutilización de recursos que a mediano plazo ha causado inseguridad y falta de confianza de dicho personal. Como señala Dolan Simon (2007), es necesario afianzar y redirigir al Departamento, a fin de alcanzar una eficiente gestión que puede lograrse a través de la responsabilidad compartida, en la cual el líder diseñe las estrategias y prácticas de gestión mientras que los responsables funcionales se encarguen de su implantación.

Según Chiavenato Idalberto (2009), sin objetivos y metas trazadas tanto para el Departamento como para el personal del mismo, es imposible medir y por tanto mejorar su gestión, lo que finalmente repercute en el cumplimiento de

la misión y visión de la institución, así como en su competitividad mediante el empleo de las habilidades y capacidades de la fuerza laboral.

CAPÍTULO 2.

2. Marco Teórico

2.1 Diagrama de Ishikawa

Es un método utilizado para identificar, detallar y validar todas las posibles causales de un problema, por esto, se utiliza durante las etapas de diagnóstico de problema e implementación de soluciones.

Esta herramienta que se muestra en la figura 2.1, también conocida como diagrama de causa y efecto o espina de pescado, muestra de manera gráfica las posibles causas de un hallazgo, lo cual facilita su análisis y detección de las posibles relaciones entre los motivos. (Memo., 2002)

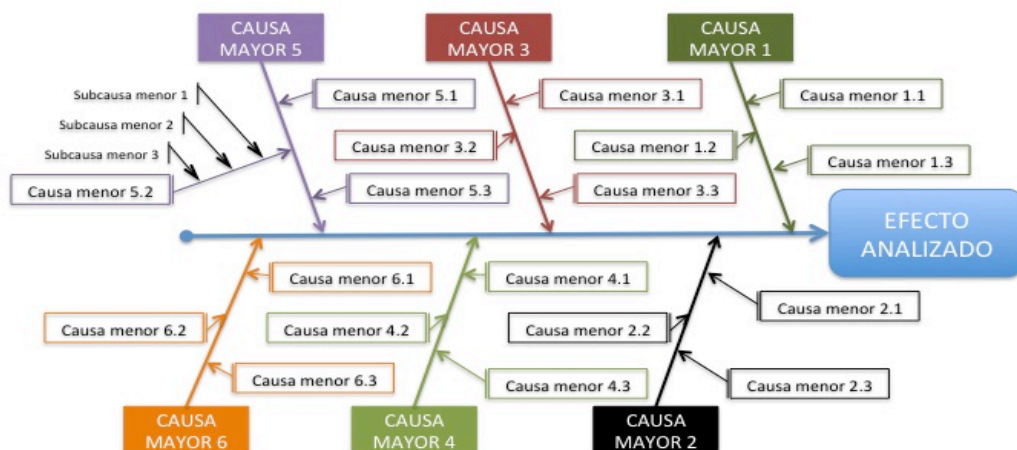


Figura 2.1 Diagrama de Ishikawa

2.2 Cinco Por qué

Es una técnica sistematizada de preguntas ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto? y ¿Cómo? utilizadas con el objetivo de determinar todas las posibles causas de un efecto. Con esta herramienta podemos obtener las suficientes respuestas para hallar las soluciones del problema estudiado.

Es una alternativa a aplicar en trabajo de grupos pequeños, donde mediante una lluvia de ideas, se comparten todas las hipótesis que bajo criterio del personal sean posibles motivos. Debe enfatizarse en que el objetivo del trabajo en equipo es la necesidad de detectar el problema y no el personal involucrado.

El reto del equipo es trabajar en el fondo del proyecto, para que las propuestas o plan de acción sean robustos, ejecutables y sostenibles en el tiempo. (González, 2014)

2.3 Encuesta de Satisfacción

Se define como una herramienta de obtención de grado de complacencia del cliente, con respecto a cualquier producto, servicio de un área o negocio. Es una forma sencilla y eficaz de obtener información de manera indirecta, como el nivel de agrado por algo, ya sea de manera global o específica, en distintos parámetros en relación con el cliente (precio, producto, servicio comercial, servicio de entrega, etc.)

En general la práctica de este procedimiento brinda una serie de beneficios:

- Incrementa la fidelización del cliente.
- Disminuye la vulnerabilidad del mercado
- Reduce los costos de publicidad
- Detecta puntos de mejora concreta
- Entiende las necesidades y expectativas del cliente

Es importante mencionar que tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios. (Carina, 2013).

2.4 Análisis de Riesgos De Trabajo

Consiste en el uso sistemático de la información disponible, para determinar la frecuencia con la que determinados eventos se pueden producir, así como la magnitud de sus consecuencias.

Se asegura que un buen análisis de riesgo puede identificar no sólo peligros, sino también descubrir oportunidades. Este se puede realizar de forma cualitativa o cuantitativa.

El primer paso del análisis es identificar los activos a proteger, la evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgo detectado con criterios de riesgo estándares, es decir que ya estén definidos.

La evaluación tiene como objetivo alcanzar un nivel tolerable en base a los objetivos conocidos y asegurar un nivel mínimo, que permita desarrollar indicadores operacionales, a partir de los cuales se mida y evalúe.

Dentro de los resultados, se requiere preparar e implementar planes para el tratamiento de riesgos y ejecutarlos. (Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo – Decreto Ejecutivo 2393)

Los cuatro pasos básicos para realizar un análisis de riesgo son:

1. Seleccionar el trabajo que se va a analizar.
2. Dividir el trabajo en una frecuencia de partes.
3. Identificar los riesgos potenciales.
4. Determinar medidas preventivas para superar estos riesgos.

Los factores que se deben considerar para asignar una prioridad para análisis de trabajo incluye:

1. Frecuencia y gravedad de accidentes.
2. Potencial para lesiones o enfermedades graves.
3. Trabajos recientemente establecidos: asocia riesgos no evidentes o anticipados debido a la falta de experiencia.
4. Trabajos modificados: nuevos riesgos a partir de cambios en los procedimientos de trabajo.

5. Trabajos desempeñados poco frecuentemente. (El Riesgo Ocupacional, Accidente de Trabajo y Enfermedad Ocupacional, 2012)

2.5 Método RULA

Es un método para análisis de riesgos ergonómicos, desarrollado para entregar una evaluación rápida de los esfuerzos a los que es sometido el aparato músculo esquelético de los trabajadores, debido a postura, función muscular y las fuerzas que ellos ejercen.

Dentro de las ventajas que ofrece, está la facilidad de aplicar esta técnica a un gran grupo de trabajadores.

El método se divide en tres etapas: la primera fase consiste en determinar cómo registrar las posturas de trabajo, la segunda, define el sistema de puntuación y la última, establece la escala de niveles de intervención, lo que nos da una idea del nivel de riesgo de la situación y de la necesidad de intervención.

RULA evalúa posturas concretas; es importante evaluar aquellas que supongan una carga postural más elevada.

El procedimiento de aplicación del método es, en resumen, el siguiente:

1. Determinar los ciclos de trabajo y observar al trabajador durante varios ciclos.

2. Seleccionar las posturas que se evaluarán.
3. Determinar, para cada postura, si se evaluará el lado izquierdo del cuerpo o el derecho (en caso de duda se evaluarán ambos).
4. Determinar las puntuaciones para cada parte del cuerpo.
5. Obtener la puntuación final del método y el nivel de actuación.
6. Revisar las puntuaciones de las diferentes partes del cuerpo, para determinar dónde es necesario aplicar correcciones.
7. Rediseñar el puesto o introducir cambios para mejorar la postura si es necesario.

En caso de haber introducido cambios, se debe evaluar de nuevo la postura con el método RULA para comprobar la efectividad de la mejora. (Valencia)

2.6 Metodología 5S

Herramienta de mejora de calidad que inició Toyota en los años 1960, con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios, de tal forma que se puede generar mayor productividad y un mejor entorno de labores.

La aplicación de esta técnica de mejora tienes varios enfoques: calidad, reducción de tiempos muertos y por lo tanto disminución de costos. Se divide en cinco fases:

1. Clasificación (seiri): separar innecesarios, "Separar lo que sirve de lo que no sirve y empacar lo que no sirve".

Consiste en analizar todo lo que se tiene y únicamente mantener las cosas necesarias y que se les va dar uso.

Luego de segregar todo lo que tenemos estamos preparados para continuar con la siguiente etapa que es orden.

2. Orden (seiton): situar necesarios, "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar"

Esta etapa requiere darle ubicación a todo lo que previamente definimos que servía, con el objetivo de reducir tiempos de espera y búsqueda de objetos, además de fatiga y pérdidas de energía.

3. Limpieza (seisō): suprimir suciedad, "No ensuciar y en caso contrario limpiar inmediatamente".

Luego de haber liberado espacios y ordenado, podemos continuar con esta fase que se refiere a la limpieza; con las condiciones previas será mucho más sencillo realizarlo. Esta tarea nos beneficia porque realiza una inspección paralela a todo lo que tenemos, por lo tanto fácilmente detectaríamos anomalías, las cuales podríamos tratar a tiempo evitando futuros daños.

4. Estandarización (seiketsu): señalar anomalías, "Respetar los acuerdos"

Durante esta cuarta etapa se detectan situaciones irregulares o anómalas, mediante normas sencillas y visibles para todos, en esta fase se crean estándares que recuerdan que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día.

5. Mantenimiento de la disciplina (shitsuke): "Seguir mejorando"

Se trata de que la mejora alcanzada con las 4 S anteriores se convierta en una rutina, en una práctica más de nuestros quehaceres. Es el crecimiento a nivel humano y personal a nivel de autodisciplina y autosatisfacción. (Metodología de las "5S" (Organización del lugar de trabajo))

2.7 Matriz de Habilidades

La matriz de habilidades es una herramienta liderada por el pilar de entrenamiento de TPM pero utilizada por todos los demás pilares y áreas. Básicamente las matrices recogen los conocimientos y habilidades que son necesarios para cerrar los vacíos, y desarrollar a las personas en cada área, tanto operativa como administrativa. Cada empresa define que es necesario entrenar, y luego programa la formación para ir cerrando estas brechas.

A continuación, se detalla el contenido de la Matriz de Habilidades:

1. Nombre de los empleados del área.

2. Habilidad requerida para el cargo del empleado: Detalla las habilidades identificadas para el cargo del empleado.
3. Código: Número que se utiliza para codificar la habilidad.
4. Perfil Ideal: Nivel de desarrollo de la habilidad requerido para el puesto del empleado (meta).

Los niveles de desarrollo para cada habilidad son:

1. No aplica: (0 - Blanco)
2. No conoce: (1 - Rojo)
3. Conoce: (2 - Amarillo)
4. Conoce y Aplica: (3 - Verde)
5. Conoce, Aplica y Multiplica (Enseña): (4 - Azul)

Nivel actual del empleado: Nivel de desarrollo actual de las habilidades del empleado, aplican las mismas referencias descritas anteriormente. (LA FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN, LAS ESPECIFICACIONES, LA MATRIZ PARA ELABORAR EL PERFIL DE LAS COMPETENCIAS DE LOS CARGOS U OCUPACIONES)

2.8 Simulación de Procesos

Thomas T. Goldsmith Jr. y Estle Ray Mann la definen así: "Simulación es una técnica numérica para conducir experimentos en una computadora digital.

Estos experimentos comprenden ciertos tipos de relaciones matemáticas y lógicas, las cuales son necesarias para describir el comportamiento y la estructura de sistemas complejos del mundo real a través de largos períodos."

Una definición más formal, formulada por R. E. Shannon¹ es: "La simulación es el proceso de diseñar un modelo de un sistema real y llevar a término experiencias con él, con la finalidad de comprender el comportamiento del sistema o evaluar nuevas estrategias -dentro de los límites impuestos por un cierto criterio o un conjunto de ellos - para el funcionamiento del sistema."

Esta es una de las mejores y más grandes prácticas de la ingeniería industrial, utilizada para representar procesos cuya implementación asocia gran cantidad de recursos, por lo que su puesta en marcha requiere de total seguridad en ejecución, con la menor cantidad de fallas y por lo tanto, reduciendo riesgos de fallas y pérdidas. Para esto existen un sin número de herramientas y softwares que facilitan su visualización y análisis con el fin de una toma de decisiones correcta.

CAPÍTULO 3.

3. Análisis de Causas

3.1 Evaluación de la condición inicial del Departamento.

Para determinar la condición inicial del Departamento de Talento Humano, se observó y entrevistó a cada una de los responsables funcionales del área, con lo cual se identificaron los dos siguientes puntos críticos:

- Evasión de responsabilidades por parte de la Asistencia del Departamento, que se lo asigna principalmente a la falta de capacitación del personal.
- El perfil del personal de Asistencia de Talento Humano no se ajusta a las necesidades del Departamento, lo cual es corroborado por el líder del área.

Adicionalmente y con el fin de obtener los distintos puntos de vista y perspectivas, se realizó la encuesta adjuntada como Apéndice A, a 31 personas de distintas áreas, tanto administrativas como operativas, que tuvo como objetivo conocer sobre:

1. Grado de satisfacción del servicio del Departamento.

2. Beneficios brindados y necesidades cubiertas hacia las personas encuestadas.
3. Beneficios brindados y necesidades cubiertas hacia el Departamento encuestado.
4. Puntos de mejora del Departamento de Talento Humano.

Luego del análisis de las 31 encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

- Según la perspectiva del cliente, el servicio dado por el Departamento de Talento Humano es regular, lo que significa que existen muchos aspectos en los cuales se puede mejorar.
- El personal no ha sentido mayor respaldo por parte del Departamento, excepto en validación de permisos médicos.
- El Departamento de Talento Humano no soporta las necesidades de los diferentes departamentos ni ayuda a establecer objetivos claros para los individuos.
- De manera general, los encuestados resaltan como puntos de mejora, la creación de estrategias que mejoren el ambiente laboral, correcta evaluación de desempeño y entrega de información, proveída por el personal de Talento Humano, a tiempo y sin errores.

Los resultados a las distintas preguntas de la encuesta se muestran en el apéndice B.

Con la información obtenida y detallada, se realizó un análisis FODA, detallando análisis de factores internos en la figura 3.2, y análisis de factores externos en la figura 3.3 con la Coordinadora del Departamento, como se muestra a continuación:

Factores Internos

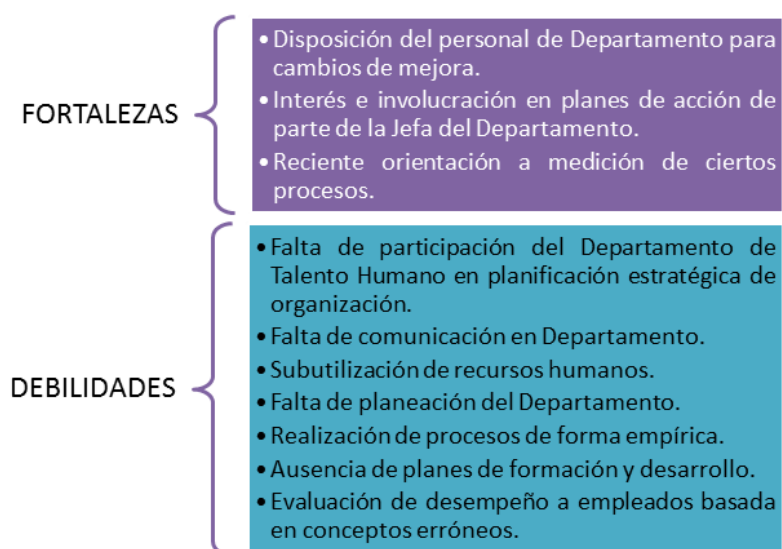


Figura 3.2 Análisis Factores Internos

Factores Externos

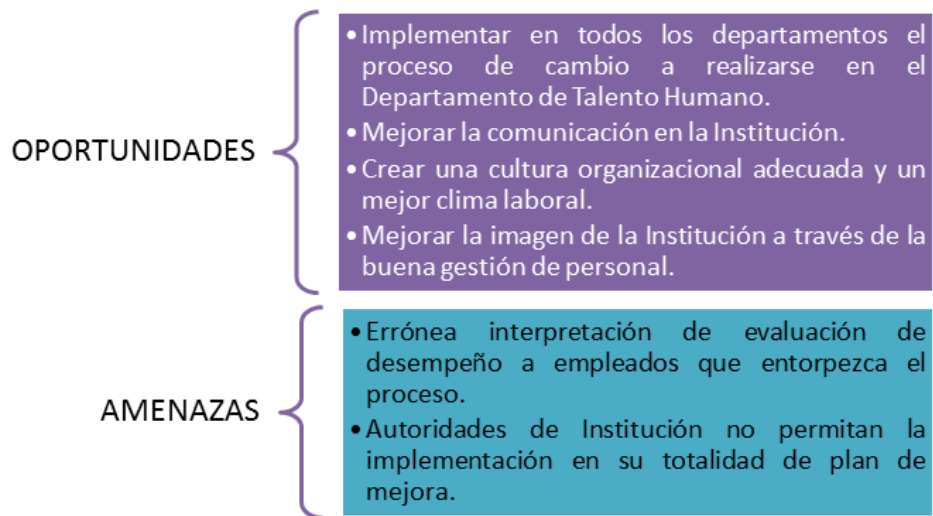


Figura 3.3 Análisis Factores Externos

3.2 Análisis de Causas de acuerdo al planteamiento del problema

Con la asignación no uniforme de actividades del Departamento de Talento Humano planteado como problema, y el estudio de la situación actual, se realizó un análisis con el diagrama de Ishikawa, en el que se detallan cuatro causas principales siendo éstas: personal, método, entorno y medición; a partir de las cuales, se identificaron las causas secundarias como se observa en la figura 3.4:

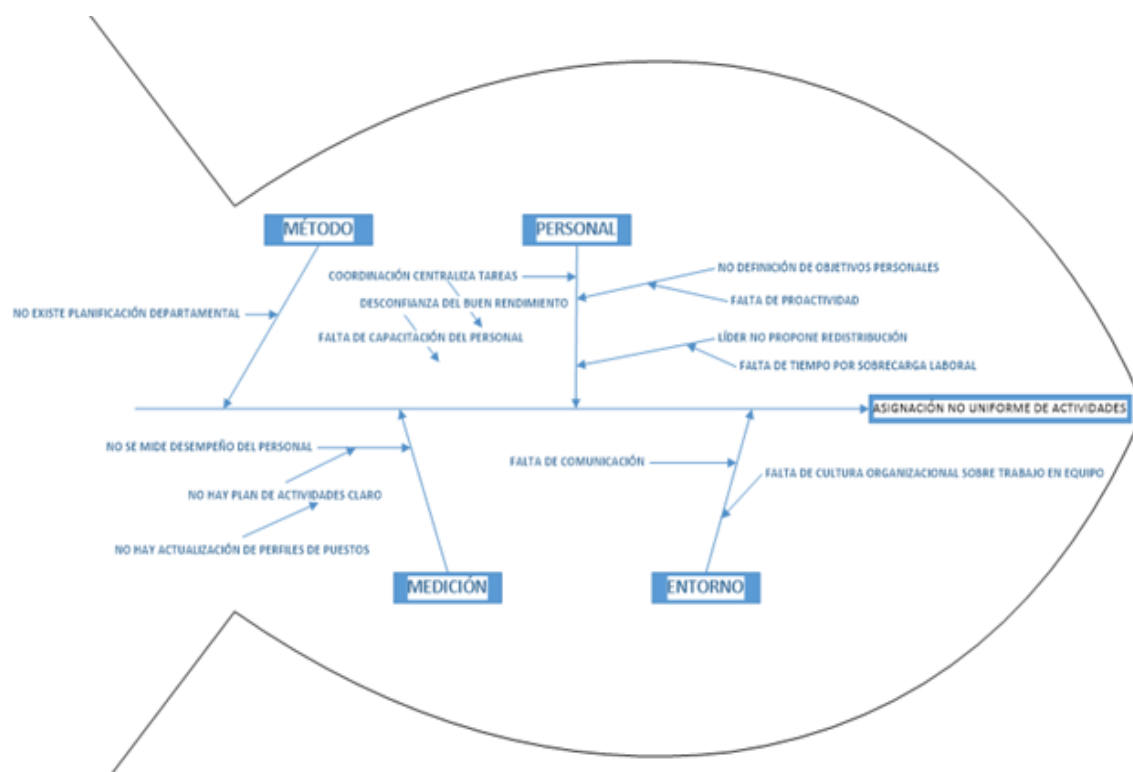


Figura 3.4 Diagrama de Ishikawa

A continuación, se detallan las causas secundarias encontradas conjuntamente con la respectiva verificación y medición, cuando así lo amerite.

3.2.1 Falta de Planificación Departamental

De acuerdo a lo conversado tanto con la líder como con las Asistentes del Departamento, en la actualidad no existe una planificación en la cual se base y dirija la gestión de Talento Humano. Es a partir de este punto, que se plantea la planificación departamental detallada en el siguiente capítulo.

3.2.2 Falta de tiempo de Coordinadora por sobrecarga laboral

Para la verificación y medición de la sobrecarga laboral atribuida por la Coordinadora del Departamento, se realizó una toma de tiempos de 10 días en el mes de Agosto para las cuatro personas del Departamento, con el fin de determinar el tiempo efectivo e infectivo para cada uno de los casos. Los resultados de esta medición son mostrados a continuación:

- Asistente de Talento Humano

A continuación en la tabla 2, se muestra únicamente el análisis realizado para la primera toma de tiempos; análisis que fue realizado por cada toma de tiempos realizada:

TABLA 2
TOMA DE TIEMPOS DE ACTIVIDADES PRINCIPALES

#	ACTIVIDAD	Hora de Inicio	Hora de Final	Tiempo (HH:MM:SS)
1	Realiza carta de aceptación para pasantes	13:35:00	13:40:00	0:05:00
2	Imprimir documentos	13:40:00	13:41:00	0:01:00
3	Utiliza dispositivo electrónico	13:41:00	13:43:00	0:02:00
4	Dirige al baño	13:43:00	13:47:00	0:04:00
5	Ordena puesto de trabajo	13:47:00	13:51:00	0:04:00
6	Sale del departamento(Entrega de carta)	13:51:00	13:55:00	0:04:00
7	Archiva documentos	13:55:00	15:28:00	0:58:43
8	Sale del departamento(motivo personal)	15:28:00	15:33:19	0:05:19
9	Contesta teléfono del departamento	15:33:19	15:33:53	0:00:34
10	Utiliza dispositivo electrónico	15:33:53	15:35:00	0:01:07
				1:25:43

Debido a que la tarea de archivo de documentos es una tarea de larga duración, se procedió a registrar el tiempo total de realización de la misma en una tabla adicional, como se detalla en la tabla 3, en donde se segreguen todas aquellas actividades que fueron realizadas durante la ejecución del archivo:

TABLA 3
TOMA DE TIEMPOS DE ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE ARCHIVO

ACTIVIDAD	Tiempo (HH:MM:SS)
Utiliza dispositivo electrónico	0:10:00
Imprime documentos de asistente social	0:01:22
Utiliza dispositivo electrónico	0:00:30
Toma agua	0:00:10
Convesar	0:00:22
Convesar	0:00:15
Atiende a personal	0:02:30
Contesta teléfono del departamento	0:01:09
Conversa	0:00:26
Utiliza dispositivo electrónico	0:00:10
Atiende a personal	0:00:21
Contesta teléfono del departamento	0:00:20
Utiliza dispositivo electrónico	0:00:32
Atiende a personal	0:00:43
Toma agua	0:00:34
Conversa	0:00:15
Asiste a coordinadora TH	0:00:23
Asiste a coordinadora TH	0:00:48
Imprime documento para el personal	0:00:05
Atiende a personal	0:03:05
Utiliza dispositivo electrónico	0:01:19
Contesta celular de Coordinadora TH	0:00:23
Atiende a personal	0:00:18
Atiende a personal	0:02:03
Conversa	0:06:14
	0:34:17

El tiempo inefectivo es obtenido mediante la suma del tiempo empleado en todas aquellas actividades no correspondientes a las actividades propias del puesto de trabajo, como se muestra a continuación en la tabla 4:

TABLA 4
TOMA DE TIEMPOS DE ELEMENTOS EXTRAÑOS

Elementos Extraños		
A	Utiliza dispositivo electrónico	0:15:38
B	Dirige al baño	0:04:00
C	Ordena puesto de trabajo	0:04:00
D	Sale del departamento(motivo personal)	0:05:19
E	Imprime documentos de asistente social	0:01:22
F	Toma agua	0:00:10
G	Distrae conversando	0:07:32
Tiempo Total		0:38:01

Finalmente, los porcentajes de efectividad e inefectividad son los mostrados en tabla 5:

TABLA 5
ANÁLISIS DE TIEMPO EFECTIVO E INEFECTIVO

Análisis de Tiempos		Porcentaje
Tiempo Transcurrido	2:00:00	100.00%
Tiempo Efectivo	1:21:59	68.32%
Tiempo Inefectivo	0:38:01	31.68%

La consolidación de las 10 muestras tomadas para la Asistente de Talento Humano se presenta en las tablas 6, 7, 8 y 9:

TABLA 6
PORCENTAJES DE TIEMPO EFECTIVO E INFECTIVO DE ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

# Toma	Porcentaje de Tiempo Efectivo	Porcentaje de Tiempo Inefectivo
Toma 1	68.32	31.68
Toma 2	80.64	19.36
Toma 3	84.47	15.53
Toma 4	75.63	24.37
Toma 5	78.59	21.41
Toma 6	83.45	16.55
Toma 7	79.42	20.58
Toma 8	86.21	13.79
Toma 9	85.17	14.83
Toma 10	76.34	23.66
	79.82	20.18

- Asistente de Bienestar Social Interno

TABLA 7
PORCENTAJES DE TIEMPO EFECTIVO E INFECTIVO DE ASISTENTE DE BIENESTAR SOCIAL INTERNO

# Toma	Porcentaje de Tiempo Efectivo	Porcentaje de Tiempo Inefectivo
Toma 1	88.46	11.54
Toma 2	79.81	20.19
Toma 3	80.34	19.66
Toma 4	82.75	17.25
Toma 5	86.28	13.72
Toma 6	77.63	22.37
Toma 7	78.44	21.56
Toma 8	79.68	20.32
Toma 9	88.36	11.64
Toma 10	74.65	25.35
	81.64	18.36

- Asistente de Bienestar Social Externo

TABLA 8

PORCENTAJES DE TIEMPO EFECTIVO E INEFECTIVO DE ASISTENTE DE BIENESTAR SOCIAL EXTERNO

# Toma	Porcentaje de Tiempo Efectivo	Porcentaje de Tiempo Inefectivo
Toma 1	85.25	14.75
Toma 2	79.51	20.49
Toma 3	80.96	19.04
Toma 4	83.17	16.83
Toma 5	86.31	13.69
Toma 6	91.68	8.32
Toma 7	79.73	20.27
Toma 8	80.62	19.38
Toma 9	87.64	12.36
Toma 10	78.52	21.48
	83.34	16.66

- Coordinadora de Talento Humano

TABLA 9

PORCENTAJES DE TIEMPO EFECTIVO E INEFECTIVO DE COORDINADORA DE TALENTO HUMANO

# Toma	Porcentaje de Tiempo Efectivo	Porcentaje de Tiempo Inefectivo
Toma 1	95.22	4.78
Toma 2	81.61	18.39
Toma 3	87.22	12.78
Toma 4	81.75	18.25
Toma 5	71.34	28.66
Toma 6	91.89	8.11
Toma 7	90.63	9.37
Toma 8	88.58	11.42
Toma 9	93.67	6.33
Toma 10	87.14	12.86
	86.91	13.10

Observación: Para obtener los porcentajes de efectividad reales, es necesario, multiplicar estos valores por un factor de 0.85 correspondiente a la baja de efectividad por factor humano. Sin embargo, dado que el objetivo de este análisis es la diferencia entre la efectividad de los puestos de trabajo, no fue necesario realizar dicha multiplicación.

Aunque en los resultados mostrados no se observa una gran diferencia entre los porcentajes de efectividad e ineffectividad, es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Aunque los porcentajes de efectividad de tanto la Asistente de Talento Humano como de la Asistente de Bienestar Social Interno son altos, se observó que entre las actividades principales y tomadas en cuenta como efectivas, se encuentra el archivo de documentos. Dicha actividad llegó a abarcar hasta el 60% del tiempo total de la toma realizada, razón por la cual, se decidió prestar atención a la realización de la actividad notando que es realizada a un ritmo lento y poco efectivo.
- La jornada de trabajo para las cuatro personas del Departamento consiste en 8 horas diarias como es normal, sin embargo, en el caso de la Coordinadora del Departamento, se evidenció mediante el reporte de marcaciones que dicha persona permanece en el lugar de trabajo un promedio de 10 horas diarias, mientras que el resto del

personal del Departamento cumple únicamente las 8 horas respectivas. Adicional a esto, dicha Coordinadora aseguró que debe cumplir un promedio de 1 hora diaria en su domicilio para cubrir con los pendientes laborales.

A partir del estudio de tiempos y movimientos y tomando en cuenta las consideraciones anteriormente detalladas, fue posible la confirmación de la sobrecarga laboral hacia la Coordinadora del Departamento de Talento Humano, mientras que se observó también la falta de efectividad en el resto del personal.

3.2.3 Inexistencia de actualización de Perfiles de Puesto de Trabajo.

En la situación inicial del Departamento se verificó que sólo existían tres de los cuatro perfiles de puestos de trabajo actuales, además de su falta de actualización según las necesidades presentes y distribución correcta de actividades, tal y como fue evidenciado en el punto anterior.

Así también se observó la inexistencia de profesiogramas para los cuatro puestos de trabajo, para lo cual se debió partir del análisis de riesgos.

Análisis de Riesgos

Para la respectiva validación de niveles de riesgo, se crearon las Matrices de Riesgos Laborales tomando como base las proveídas por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, para los 4 puestos de trabajo a través de

las cuales se evaluaron los riesgos presentes correspondientes a riesgos mecánicos, físicos, ergonómicos y factores psicosociales.

La valoración de riesgos fue en su mayoría de tipo cualitativa, por lo que su nivel fue estimado de acuerdo a observaciones o entrevistas verbales, realizadas al personal del departamento como se detalla en la columna "Anexo" de la Matriz de Riesgos Laborales.

Por su parte, para la puntuación de riesgos mecánicos, se usó la metodología William Fine, obteniendo para todos los casos un nivel de riesgo Bajo dada las bajas consecuencias o baja probabilidad de que ocurra el evento.

Mientras que para la evaluación de los riesgos ergonómicos, se usó el método RULA a través del cual se analizó posiciones forzadas, movimientos repetitivos y puestos de trabajo con pantalla de visualización de datos, tal como se expone en las tablas 10 a la 19 como se muestra a continuación:

- Coordinador de Talento Humano

Puesto de trabajo con pantalla de visualización de datos (PVD)

TABLA 10

NIVEL DE RIESGOS DE PANTALLA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS DE COORDINADORA

Niveles de Riesgos	
Puntuación final RULA	3
Nivel de riesgo	2

TABLA 11
NIVEL DE RIESGOS DE MOVIMIENTOS REPETITIVOS DE
COORDINADORA

Niveles de Riesgos	
Puntuación final RULA	4
Nivel de riesgo	2

- Asistente de Talento Humano.

TABLA 12
NIVEL DE RIESGOS DE POSICIONES FORZADAS DE ASISTENTE DE
TALENTO HUMANO

Niveles de Riesgos	
Puntuación final RULA	5
Nivel de riesgo	3

TABLA 13
NIVEL DE RIESGOS DE PANTALLA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS DE
ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

Niveles de Riesgos	
Puntuación final RULA	3
Nivel de riesgo	2

TABLA 14**NIVEL DE RIESGOS DE MOVIMIENTOS REPETITIVOS DE ASISTENTE DE TALENTO HUMANO**

Niveles de Riesgos	
Puntuación final RULA	3
Nivel de riesgo	2

- Asistente de Bienestar Social Interno

TABLA 15**NIVEL DE RIESGOS DE MOVIMIENTOS REPETITIVOS DE ASISTENTE DE BIENESTAR SOCIAL INTERNO**

Niveles de Riesgos	
Puntuación final RULA	6
Nivel de riesgo	3

TABLA 16**NIVEL DE RIESGOS DE MOVIMIENTOS REPETITIVOS DE ASISTENTE DE BIENESTAR SOCIAL INTERNO**

Niveles de Riesgos	
Puntuación final RULA	4
Nivel de riesgo	2

- Asistente de Bienestar Social Externo

TABLA 17**NIVEL DE RIESGOS DE POSICIONES FORZADAS DE ASISTENTE DE BIENESTAR SOCIAL EXTERNO**

Niveles de Riesgos	
Puntuación final RULA	5
Nivel de riesgo	3

TABLA 18**NIVEL DE RIESGOS DE PANTALLA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS DE ASISTENTE DE BIENESTAR SOCIAL EXTERNO**

Niveles de Riesgos	
Puntuación final RULA	4
Nivel de riesgo	2

TABLA 19**NIVEL DE RIESGOS DE MOVIMIENTOS REPETITIVOS DE ASISTENTE DE BIENESTAR SOCIAL EXTERNO**

Niveles de Riesgos	
Puntuación final RULA	3
Nivel de riesgo	2

Aunque en algunos casos se obtenga un nivel de riesgo de hasta 3, se puede atribuir como un riesgo bajo debido a que las personas no se encuentran sometidas al riesgo de forma constante. Por ejemplo, en el caso de movimiento repetitivos, se clasificaría como un riesgo alto si la persona laborara todo el día realizando los mismos movimientos, situación que no ocurre para los cuatros puestos de trabajo del Departamento.

De la misma forma, las posiciones forzadas relacionadas al archivo de documentos no conllevan mayor esfuerzo ya que la carga es ligera.

Finalmente se exponen, en la tabla 20, los niveles de riesgos obtenidos para los 4 puestos de trabajo:

TABLA 20
NIVEL DE RIESGOS DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

		PERSONAL DEL DEPARTAMENTO				Acciones a tomar y seguimiento
		COORDINADOR	ASISTENTE TH	ASISTENTE BIENESTAR INTERNO	ASISTENTE BIENESTAR EXTERNO	
FACTOR DE RIESGO		Valoración del GP ó Dosis				Descripción
RIESGO MECÁNICO	Atropello o golpe con vehículo	NA	NA	NA	Bajo	Afianzamiento de medidas preventivas contra atropellos
	Caída de personas al mismo nivel	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Colocación de cartel de precaución.
	Caídas manipulación de objetos	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Reubicación de suministros archivadores. Sustitución o reparación de armarios en mal estado.

(Continuación de la TABLA 20)

	Choque contra objetos inmóviles	NA	Bajo	Bajo	Bajo	Se recomienda la colocación de cartel de precaución
RIESGO FÍSICO	Iluminación	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Asistente de Bienestar Social Interno.
	Ruido	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Coordinador de Talento Humano.
	Temperatura Ambiente	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Asistente de Bienestar Social Externo.
RIESGO ERGONÓMICO	Manipulación de cargas	NA	Bajo	Bajo	Bajo	Cambio de posición de archivadores
	Posiciones forzadas	NA	Bajo	Bajo	Bajo	Cambio de posición de archivadores
	Puesto de trabajo con Pantalla de Visualización de Datos (PVD)	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Capacitación sobre pausas activas. Colocar cartel informativo.
	Movimientos Repetitivos	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Capacitación sobre pausas activas
	Trabajo a presión	Alto	Medio	Bajo	Alto	Riesgo necesario para cumplimiento de actividad

(Continuación de la TABLA 20)

FACTORES PSICOSOCIALES	Alta responsabilidad	Alto	Alto	Bajo	Medio	Riesgo necesario para cumplimiento de actividad
	Sobrecarga mental	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Difusión a personal de CRG sobre contacto directo para gestión de trámites en el departamento
	Minuciosidad de la tarea	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Riesgo necesario para cumplimiento de actividad
	Trabajo monótono	Medio	Medio	Medio	Bajo	Capacitación sobre pausas activas
	Inestabilidad en el empleo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Evaluación parcial de objetivos
	Déficit en la comunicación	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Enfoque importancia de comunicación
	Inadecuada supervisión	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Establecimiento de espacio para definición de actividades diarias
	Relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas	Medio	Medio	Bajo	Medio	Capacitación de relaciones interpersonales a todo el personal administrativo de CRG
	Desmotivación	Medio	Medio	Alto	Medio	Capacitación sobre motivación
	Trato con clientes y usuarios	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Capacitación de relaciones interpersonales
	Inestabilidad emocional	Medio	Bajo	Medio	Medio	Los recursos limitados es una condición existente ajena al puesto de trabajo
	Manifestaciones psicósomáticas	Alto	Medio	Alto	Alto	Capacitación a personal

Las matrices de riesgos laborales se muestran en el apéndice C.

3.2.4 Falta de Capacitación de Personal

Debido a que una de las causas atribuidas al problema general, es atribuida a la falta de capacitación de personal, se procedió a verificar dicha causa mediante el uso de la matriz de habilidades, con la cual es posible identificar la brecha entre el nivel requerido, de acuerdo al perfil del puesto de trabajo y el nivel del personal real inicial.

Matriz de habilidades inicial del personal

Las matrices de habilidades que inicialmente se tiene para las cuatro personas del Departamento se muestra en la tabla 21:

TABLA 21
MATRIZ DE HABILIDADES INICIAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

HABILIDAD	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO		ASISTENTE SOCIAL INTERNO		ASISTENTE SOCIAL EXTERNO		
	LEONOR SELLAN	CINTHIA MENDOZA	ANA LUISA PINILLO	VERONICA SOTO				
Conoce la planificación y objetivos del departamento de talento humano	4	2	4	2	4	1	4	1
Conoce la segregación de responsabilidades en el departamento de talento humano	4	3	4	2	4	2	4	2
Conoce proceso de elaboración de nomina	4	3	4	3	2	1	2	1
Elabora planillas de aporte	4	2	4	3	2	1	2	1
Elabora informes de fondos de reserva	4	2	4	3	2	1	2	1
Realiza provisiones del 13ero y 14to sueldo	4	2	4	3	2	1	2	1
Realiza provisiones de beneficios de contrato colectivo	4	2	4	3	2	1	2	1
Ejecuta revisiones de horas extras	4	3	4	3	2	1	2	1
Genera avisos de entradas y salidas del personal	4	2	4	3	2	1	2	1
Realiza ingresos de contratos al MRL	4	2	4	3	0	0	0	0
Entrega actas de finiquito de contratos de trabajo	4	2	4	3	0	0	0	0
Realiza liquidaciones de haberes	4	2	4	3	0	0	0	0
Genera plan de capacitaciones en base a necesidades del personal	2	1	3	1	2	1	2	1
Conoce proceso de reclutamiento de personal	4	4	3	1	2	2	2	1
Conoce técnicas de selección de personal (Entrevistas)	4	4	3	1	2	1	2	1
Realiza selección de personal	4	4	3	1	2	1	2	1
Realiza acta de calificaciones de pruebas verbales y escritas a personal entrevistado	4	4	3	3	2	1	0	0
Genera ficha de ingreso del personal nuevo	4	3	2	2	4	1	0	0
Conoce plan de inducción del personal nuevo	4	4	2	2	4	2	0	0
Conoce de capacitación de personal	4	3	2	1	4	1	0	0
Conoce procedimiento de solicitud de vacaciones	4	3	2	2	2	2	2	2
Conoce procedimiento de evaluación de desempeño	4	3	2	2	2	2	2	2
Conoce indicadores del área	3	3	4	3	2	1	2	1
Maneja indicadores del área	4	2	3	3	2	1	2	1
Conoce el manejo de matriz de habilidades	2	2	2	1	4	1	2	1
Conoce y domina el programa semilla	4	4	4	4	0	0	0	0
Elabora plan de capacitación en base a matriz de habilidades	2	2	2	1	4	1	0	0
Genera estrategia para obtención de capacitadores	4	3	0	0	4	1	2	1
Conoce estrategia para obtención de donaciones	4	3	0	0	2	1	4	4
Conoce proceso de asistencia social externa	2	2	0	0	2	1	4	2
Conoce proceso de asistencia social interna	2	3	2	2	4	1	2	2
	3.65	2.71	2.90	2.06	2.32	1.03	1.68	0.97

Al levantar la matriz de habilidades y sus respectivos requerimientos para los cuatro perfiles, se obtuvo un promedio real de 1,69 frente a un promedio ideal de 2,64; por lo tanto se evidencia la necesidad de aumentar el nivel de habilidades y conocimientos del personal administrativo del área estudiada.

Con los niveles iniciales obtenidos, se realizó el análisis con respecto al bajo desarrollo de competencias y habilidades a través de la herramienta 5W+1H, que se menciona en la tabla 22 a continuación:

TABLA 22
MATRIZ DE HABILIDADES INICIAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

PROBLEMA:	ES
1 - What (Qué)	BAJO DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y DESTREZAS
2 - Where (Dónde?)	PERSONAL ADMINISTRATIVO DE TALENTO HUMANO
3 - Which (Cuál?)	RECURRENTE
4 - When (Cuándo?)	AL MOMENTO DE SOLUCIONAR PROBLEMAS
5 - Who (Quién?)	NO DEPENDE DEL COLABORADOR
1 - How (Cómo?)	GAPS EN LA MATRIZ DE HABILIDADES

Definición: Gaps en la matriz de habilidades ocasionan el bajo desarrollo de competencias y destrezas del personal administrativo de talento humano, al momento de solucionar problemas; presentándose de forma recurrente, y que no dependen del colaborador.

Con el presente problema definido, se recurrió a la herramienta “Cinco Por Qués” a través de la cual se busca llegar a las causas que producen el problema actual, tal como se muestra en la figura 3.5.

		1° POR QUÉ	2° POR QUÉ	3° POR QUÉ	4° POR QUÉ	Idea de Mejora	
ANÁLISIS	A	Gaps en la matriz de habilidades	Nivel académico deficiente	Administrativos empíricos que vinieron de otras áreas de la institución	SI	Abrir un plan de capacitación de personal en base a deficiencias en conocimiento	
	B			Proceso de selección inadecuado	No se tomó en cuenta el perfil requerido	SI	Rediseño de proceso de reclutamiento y selección además de actualización de puestos de trabajo
	C		Capacitación de ingreso al puesto deficiente	NO			
	D		Falta de capacitaciones en base a un perfil específico	Mala orientación de plan de capacitaciones	No se han levantado las necesidades de capacitaciones en base a un nivel requerido	SI	Actualización de matriz de habilidades del personal
	E			Falta de recursos (tiempo, dinero, personal)	SI		Redistribución de responsabilidades y asignación de un responsable de capacitación
	E			Falta de instructores especializados	SI		Desarrollar instructores internos
	G		Falta de trabajo en equipo	Falta de actitudes (liderazgo, compromiso, empatía)	SI		Trabajar en mejorar actitudes del personal
	H			Mala formación de equipos de trabajo	Mala asignación de responsabilidades	SI	Alinear coordinador a realizar equipos de trabajo en base a responsabilidades definidas

Figura 3.5 Análisis 5 Por Qué

El presente análisis concluye con el establecimiento de acciones claves para solucionar el problema tal como muestra la tabla 23:

TABLA 23
ACCIONES A IMPLEMENTAR SEGÚN ANÁLISIS 5 POR QUÉ

Acciones	Estatus
Armar un plan de capacitación de personal en base a deficiencias en conocimiento	OK
Rediseñar de proceso de reclutamiento y selección además de actualización de puestos de trabajo	OK
Crear matriz de habilidades del personal	OK
Redistribuir de responsabilidades y asignación de un responsable de capacitación	OK
Desarrollar instructores internos	On going
Trabajar en mejorar actitudes del personal	On going
Alinear coordinador a realizar equipos de trabajo en base a responsabilidades definidas	On going

La implementación de las acciones mencionadas, se detalla en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4.

4. Planteamiento de Solución y Prototipo

4.1 Elaboración de la planificación estratégica del Departamento

Parte de las necesidades detectadas a partir del análisis realizado y tomando en cuenta la condición inicial del Departamento, se establecen las estrategias y objetivos estratégicos para el Departamento de Talento Humano, las cuales detallamos a continuación:

Diseño de procesos de selección y contratación	Elaboración de perfil de puestos de trabajo.
	Elaboración de profesiogramas.
	Diseño de proceso de selección general.
	Evaluación metodología de reclutamiento y selección adecuada para Departamento.
Diseño de evaluación de desempeño de empleados.	Definición de proceso de evaluación de desempeño.
Planificación y ejecución de herramientas de motivación.	Encuesta de satisfacción personal.
	Análisis de motivos y consecuencias en Departamento por falta de motivación.
	Creación y afianzamiento en el sentido de pertenencia de los empleados.

4.2 Re diseño de Puestos de Trabajo

Tal como menciona la definición del problema central, existe la necesidad de una redistribución de carga laboral por la monopolización de tareas en el coordinador del área, debido a la inexistencia de diferenciación de la jornada de trabajo y responsabilidades entre las dos asistentes sociales del departamento. Es por esto que se realizó la nueva definición de puestos de trabajo, obteniendo de manera general lo siguiente expuesto en la figura 4.6:



Figura 4.6 Rediseño de Responsabilidades

4.2.1 Perfiles Propuestos.

Coordinador de Talento Humano: 1 persona.

Responsabilidades:

- Planificar, organizar y supervisar actividades en el área de Talento Humano
- Gestionar proceso de selección y entrevistas a nuevo personal.

- Controlar evaluaciones de desempeño.
- Representar el área de Talento Humano.
- Gestionar capacitaciones para los empleados.
- Elaborar informes para áreas que lo solicitan.
- Gestionar pasantías Empresariales y Pre profesionales.
- Supervisar el pago de sueldos de los empleados.

Asistente de Talento Humano: 1 persona.

Responsabilidades:

- Soporte en actividades varias indicadas por Coordinación de Talento Humano.
- Realización de nómina de pago a empleados en Sistema Financiero “Semilla”.
- Control de marcaciones y horas extra del personal.
- Atención a necesidades de personal operativo y administrativo en temas referentes a IESS, nómina y/o relacionados.
- Organización y participación activa en programas de integración del Área de Talento Humano.
- Participar activamente en procesos de selección.

Asistente de Bienestar Social Interno: 1 persona.

Responsabilidades:

- Soporte en actividades varias indicadas por Coordinación de Talento Humano.
- Detectar necesidades de capacitación de personal y gestionarlo.
- Buscar fuentes y recursos para capacitación.
- Gestionar ayuda para personal de la institución.
- Participación activa en programas de integración del Área de Talento Humano.

Asistente de Bienestar Social Externo: 1 persona.

Responsabilidades:

- Buscar fuentes y recursos para donaciones.
- Detectar entidades sensibles para entregar donaciones obligatorias mensuales.
- Dar solución a necesidades de personas que acuden a la institución en busca de ayuda.
- Participación activa en programas de integración del Área de Talento Humano.
- Dar soporte en actividades varias a Coordinación de Talento Humano

4.2.2 Levantamiento de Perfiles propuestos.

Con base a un formato presentado por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), se procedió a levantar la información de los respectivos puestos de trabajo, mediante entrevistas verbales realizadas tanto a la persona que desempeña el cargo, como a la Coordinadora del Área. Dichos perfiles se reflejan en las tablas 24 a la 27 como se muestra a continuación:

TABLA 24
PERFIL DE COORDINADOR DE TALENTO HUMANO

Identificación del Puesto			
Título del Puesto	Coordinador de Talento Humano		
Nivel	Profesional	Dirección	Administrativa Financiera
Unidad o Proceso	Gestión de Talento Humano	Sector	Ecuador

Misión de la función	Organigrama
<p>Planificar, desarrollar y supervisar actividades en el área de Talento Humano así como realizar el proceso de selección de nuevo personal cuando la organización lo necesite, además de controlar y garantizar el buen desempeño de personal. Negociar capacitaciones para los empleados con otras instituciones así como gestionar Pasantías Empresariales y Profesionales. Contribuir a fomentar una adecuada cultura organizacional cumpliendo las disciplinas y reglamentos internos.</p>	<pre> graph TD A[Dirección Administrativa Financiera] --- B[Coordinación de Talento Humano] </pre>

Dimensiones	
Personal a su cargo	Asistente de Talento Humano y Asistentes de Bienestar Social.

Funciones Y Responsabilidades Principales	
1.	Planificar, organizar y supervisar actividades en el área de Talento Humano.(Elaboración de nomina, Ingresos IESS, Liquidaciones, Actas de finiquito, Ingreso de Contratos al MRL)
2.	Gestionar proceso de selección interna, externa del personal y entrevistas a nuevo personal.
3.	Implementar y Controlar sistemas de evaluación al personal. (Evaluación de desempeño)
4.	Representar el área de Talento Humano, atender y orientar al personal en los requerimientos sobre relaciones laborales.
5.	Gestionar capacitaciones para los empleados, así como también pasantías Empresariales y Pre profesionales
6.	Elaborar Informes para áreas que lo solicitan.
7.	Control y supervisión diario del ingreso y egreso del personal.
8.	Supervisar el pago de sueldos de los empleados.
9.	Mantener el espíritu de trabajo en equipo, y promover esfuerzos orientados a lograr objetivos comunes.

Responsabilidades Compartidas	
Área/Departamento	Responsabilidad
Dirección Administrativo-Financiero	Control y distribución de gastos de RR.HH, control de gastos reales vs presupuestados.
Coordinación de área respectiva	Gestionar entrada y salida de personal.

(Continuación de la TABLA 24)

Instrucción Requerida		Experiencia	
Nivel	Tercer Nivel	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia específica en manejo de beneficios empresariales de 3 a 5 años Experiencia en aplicación de presupuestos Experiencia en cargos de responsabilidad administrativa 2 años Manejo de subsistemas de Recursos Humanos. Legislación laboral 	
Título Requerido	Si		
Áreas de conocimiento	Recursos Humanos, Administración de Empresas, Comercial, Psicología Industrial o afines.		
Idiomas			
	Nivel	Requisito	
1. Inglés	Intermedio	Deseable	
Conocimientos Específicos		Sistemas	Nivel
1. Manejo de nómina		1. Office	Intermedio (Obligatorio)
2. Manejo de proceso de selección.		2. SAP	Intermedio (Deseable)
3. Administración de Beneficios.			
4. Manejo de Personal			
5. Conocimiento de Legislación ecuatoriana.			
Habilidades Técnicas		Destrezas/Habilidades	
Administra, Controla y Analiza presupuestos.		Planificación y control	
Conoce, comprende y direcciona el manejo de capacitaciones para todos los colaboradores.		Planificación y gestión	
Conoce, comprende y gestiona nuevas contrataciones.		Toma de decisiones y pensamiento estratégico	
Habilidades Administrativas			
Capacidad para aplicar un liderazgo participativo en su grupo y facilita un ambiente de trabajo sano y positivo.		Generación de ideas	
Entendimiento, Capacidad de aplicación y sostenimiento de sistemas de Recursos Humanos		Pensamiento analítico	
Habilidad en manejo de relaciones humanas.			
Manejo de procesos de administración basada en objetivos, con control de desempeño y resultados.		Pensamiento analítico y gestión	
Competencias Requeridas			
Competencia Organizacional		Nivel	
Trabajo en Equipo		Alto	
Inteligencia Emocional		Alto	
Aprendizaje y conocimiento compartido		Medio	
Iniciativa e Innovación		Alto	
Orientación para procesos y resultados		Medio	
Negociación efectiva		Alto	
Atención al detalle		Alto	

TABLA 25
PERFIL DE ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

Identificación del Puesto			
Título del Puesto	Asistente de Talento Humano		
Nivel	Profesional	Dirección	Administrativa Financiera
Unidad o Proceso	Gestión de Talento Humano	Sector	Ecuador

Misión de la función	Organigrama
Dar soporte a todas las actividades relacionadas a la Gestión del Talento Humano, principalmente en realización y control de nómina. Ayudar al personal con las diferentes necesidades presentadas con el fin mejorar el grado de satisfacción de los mismos en la institución.	<pre> graph TD A[Coordinación de Talento Humano] --- B[Asistencia de Talento Humano] </pre>

Dimensiones	
Personal a su cargo	NA

Funciones Y Responsabilidades Principales
1. Soporte en actividades varias indicadas por Coordinación de Talento Humano.
2. Realización de nómina de pago a empleados en Sistema Financiero "Semilla".
3. Control de marcaciones y horas extra del personal.
4. Atención a necesidades de personal operativo y administrativo en temas referentes a IESS, nómina y/o relacionados.
5. Organización y participación activa en programas de Integración del Área de Talento Humano.
6. Participar activamente en procesos de selección.
7. Elaboración de Plantillas de Aporte
8. Avisos de Entrada y Salida.
9. Ingreso de Contratos al Ministerio del Trabajo, entrega de actas de finiquito y realizar liquidaciones de haberes.

Responsabilidades Compartidas	
Área/Departamento	Responsabilidad
Asistencia de Bienestar Social de Talento Humano	Ayudar en necesidades de personal
Asistencia de Bienestar Social de Talento Humano	Actividades de Integración
Coordinación de Talento Humano	Realización de proceso de selección

(Continuación de la TABLA 25)

Instrucción Requerida		Experiencia
Nivel	Tercer Nivel	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en manejo de nómina. Conocimiento en los subsistemas de Recursos Humanos.
Título Requerido	Tercer año o sexto semestre	
Áreas de conocimiento	Recursos Humanos, Administración de Empresas, Comercial o afines.	
Idiomas		
	Nivel	Requisito
1. Inglés	Básico	Deseable

Conocimientos Específicos	Sistemas	Nivel
1. Manejo de nómina	1. Office	Intermedio (Obligatorio)
2. Administración de Beneficios.	2. SAP	Intermedio (Deseable)
3. Conocimiento de Legislación ecuatoriana.		

Habilidades Técnicas	Destrezas/Habilidades
Conoce, comprende y gestiona subsistemas de gestión de personal	Pensamiento estratégico
Elaboración de Informes a Contabilidad	Expresión escrita
Habilidades Administrativas	
Habilidad en manejo de relaciones humanas.	Pensamiento analítico
Manejo de procesos de administración.	Pensamiento analítico y gestión

Competencias Requeridas	
Competencia Organizacional	Nivel
Trabajo en Equipo	Alto
Inteligencia Emocional	Alto
Aprendizaje y conocimiento compartido	Medio
Iniciativa	Alto
Orientación para procesos y resultados	Medio
Negociación efectiva	Bajo
Atención al detalle	Alto
Liderazgo	Medio

TABLA 26
PERFIL DE ASISTENTE DE BIENESTAR SOCIAL INTERNO

Identificación del Puesto			
Título del Puesto	Asistente de Bienestar Social Interno		
Nivel	Profesional	Dirección	Administrativa Financiera
Unidad o Proceso	Gestión de Talento Humano	Sector	Ecuador

Misión de la función	Organigrama
Gestionar capacitaciones para personal, así como dar soluciones a las necesidades del personal de la institución. Dar soporte en actividades varias a Coordinación de Talento Humano.	<pre> graph TD A[Coordinación de Talento Humano] --- B[Asistencia de Bienestar Social] </pre>

Dimensiones	
Personal a su cargo	NA

Funciones Y Responsabilidades Principales
1. Soporte en actividades varias indicadas por Coordinación de Talento Humano.
2. Detectar necesidades de capacitación de personal y gestionarlo.
3. Buscar fuentes y recursos para capacitación.
4. Gestionar ayuda para personal de la institución.
5. Participación activa en programas de integración del Área de Talento Humano.

Responsabilidades Compartidas	
Área/Departamento	Responsabilidad
Asistencia de Talento Humano	Actividades de Integración
Coordinación de Talento Humano	Detección de necesidades de capacitaciones

Instrucción Requerida		Experiencia
Nivel	Tercer Nivel	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en asistencia social.
Título Requerido	Sí	
Áreas de conocimiento	Psicología Industrial/Organizacional	

(Continuación de la TABLA 26)

	afines.	
Idiomas		
	Nivel	Requisito
1. Inglés	Básico	Deseable
Conocimientos Específicos		Sistemas
1. Manejo de personal		1. Office
2. Conocimiento de Legislación.		
3. Apoyo Psicosocial		
Habilidades Técnicas		Destrezas/Habilidades
Manejo de indicadores de satisfacción de personal.		Pensamiento analítico y gestión.
Elaboración de Informes.		Expresión escrita
Habilidades Administrativas		
Habilidad en manejo de relaciones humanas.		Pensamiento analítico
Manejo de conflictos de personal.		Pensamiento analítico y gestión
Competencias Requeridas		
Competencia Organizacional		Nivel
Trabajo en Equipo		Alto
Inteligencia Emocional		Medio
Aprendizaje y conocimiento compartido		Medio
Iniciativa		Alto
Orientación para procesos y resultados		Medio
Comunicación		Alta
Negociación efectiva		Bajo
Liderazgo		Bajo

TABLA 27
PERFIL DE ASISTENTE DE BIENESTAR SOCIAL EXTERNO

Identificación del Puesto			
Título del Puesto	Asistente de Bienestar Social Externo		
Nivel	Profesional	Dirección	Administrativa Financiera
Unidad o Proceso	Gestión de Talento Humano	Sector	Ecuador

Misión de la función	Organigrama
Dirigir y gestionar proceso de donaciones para ayuda a personas externas a la institución con el fin de dar solución a sus necesidades y cumplir con la misión de la Institución de ayudar a los sectores más vulnerables de la sociedad. Dar soporte en actividades varias a Coordinación de Talento Humano.	<pre> graph TD A[Coordinación de Talento Humano] --- B[Asistencia de Bienestar Social] </pre>

Dimensiones	
Personal a su cargo	NA

Funciones Y Responsabilidades Principales
1. Buscar fuentes y recursos para donaciones.
2. Detectar entidades sensibles para entregar donaciones obligatorias mensuales.
3. Dar solución a necesidades de personas que acuden a la Institución en busca de ayuda.
4. Participación activa en programas de integración del Área de Talento Humano.
5. Dar soporte en actividades varias a Coordinación de Talento Humano
6. Realizar informes Individuales que respaldan la ayuda otorgada.
7. Seguimiento a los beneficiarios atendidos
8. Organización de documentos respaldo para entrega semanal a Contabilidad.

Responsabilidades Compartidas	
Área/Departamento	Responsabilidad
Asistencia de Talento Humano	Actividades de Integración

Instrucción Requerida	Experiencia
Nivel	Tercer Nivel
Título Requerido	Sí
	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia de mínimo 2 años en asistencia social.

(Continuación de la TABLA 27)

Áreas de conocimiento	Psicología Industrial/Organizacional o afines.	
Idiomas		
	Nivel	Requisito
1. Inglés	Básico	Deseable
Conocimientos Específicos		Sistemas
1. Manejo de personal		1. Office
2. Conocimiento de Legislación.		
3. Apoyo Psicosocial		
Habilidades Técnicas		Destrezas/Habilidades
Manejo de personal		Pensamiento analítico y gestión.
Elaboración de Informes.		Expresión escrita
Habilidades Administrativas		
Habilidad en manejo de relaciones humanas.		Pensamiento analítico
Manejo de conflictos de personal.		Pensamiento analítico y gestión
Competencias Requeridas		
Competencia Organizacional		Nivel
Trabajo en Equipo		Alto
Inteligencia Emocional		Medio
Aprendizaje y conocimiento compartido		Bajo
Iniciativa		Alto
Orientación para procesos y resultados		Bajo
Negociación efectiva		Bajo
Comunicación		Alta
Liderazgo		Bajo

4.3 Elaboración de Profesiogramas.

Los profesiogramas fueron elaborados a partir del levantamiento de Matrices de Riesgos Laborales (Ver Apéndice C), con el fin de que cada para cada puesto de trabajo, se tenga claramente identificado todos aquellos

requerimientos físicos y psicosociales. Además constan los exámenes médicos que la persona del puesto deberá realizarse.

El profesiograma modelo fue tomado del Ministerio de Trabajo y fue aprobado y revisado por Msc. Cristian Arias y la Dra. María Auxiliadora Mata, Médico Ocupacional de ESPOL.

A continuación, se muestra parte de la información del profesiograma:

1. Gráficos de factores de riesgo del puesto de trabajo mostrado en las figuras 4.7, 4.8, 4.9 y 4.10
2. Exigencias psicofisiológicas del puesto detalladas en tablas 28, 29, 30 y 31.

4.3.1 Coordinador de Talento Humano.

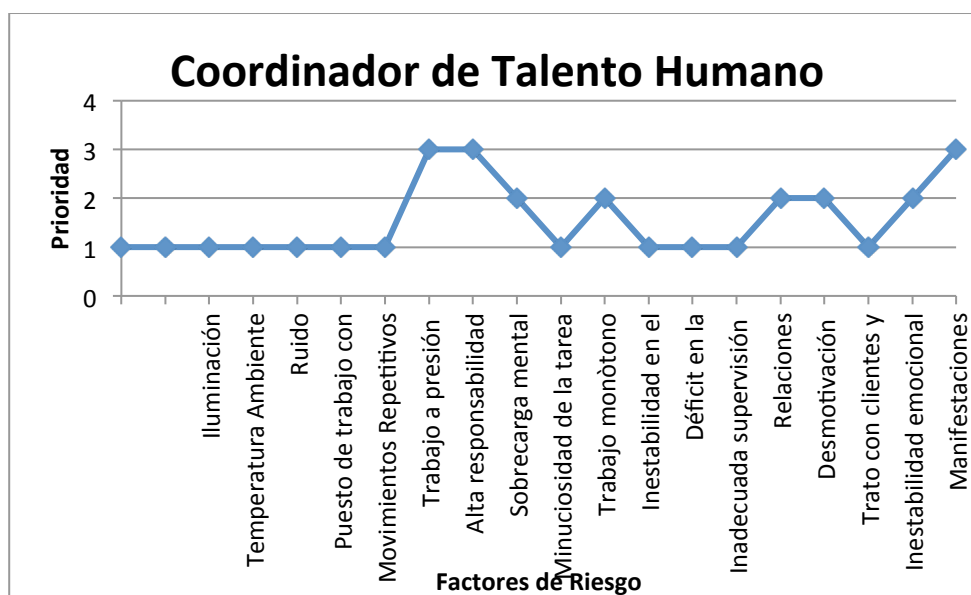


Figura 4.7 Gráfico de factores de riesgo de Coordinador de Talento Humano

TABLA 28
EXIGENCIAS PSICOFISIOLÓGICAS DEL PUESTO DE COORDINADOR DE TALENTO HUMANO

EXIGENCIAS PSICOFISIOLÓGICAS DEL PUESTO DE TRABAJO					
APTITUDES MÍNIMAS EXIGIBLES	MUY BUENA	BUENA	MEDIA	INSUFICIENTE	DÉFICIT
	1	2	3	4	5
SALUD GENERAL	X				
APTITUD A PERMANECER SENTADO	X				
EQUILIBRIO		X			
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE EL TRONCO		X			
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE MIEMBRO SUPERIOR	X				
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE MIEMBROS INFERIORES		X			
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS	X				
EXIGENCIAS VISUALES	X				
EXIGENCIAS AUDITIVAS		X			
EXIGENCIAS TÁCTILES			X		
DESTREZA MENTAL		X			
APARATO DIGESTIVO			X		
APARATO RESPIRATORIO			X		
APARATO CIRCULATORIO			X		
APARATO URINARIO			X		
PIEL Y MUCOSAS			X		
MEMORIA		X			
ATENCIÓN	X				
ORDEN	X				
RESPONSABILIDAD	X				
RESISTENCIA A LA MONOTONÍA		X			

4.3.2 Asistente de Talento Humano

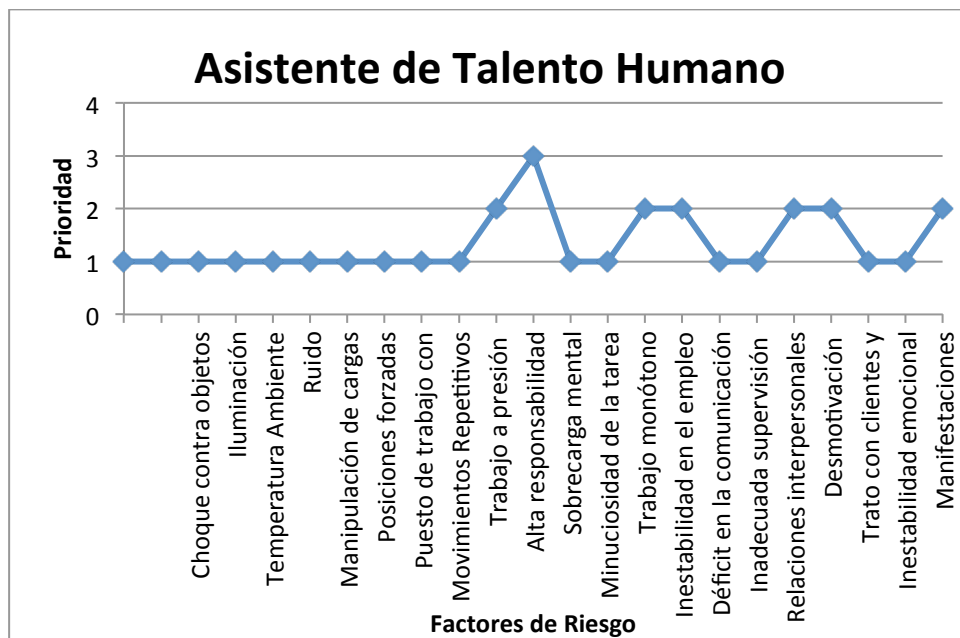


Figura 4.8 Gráfico de factores de riesgo de Asistente de Talento Humano

TABLA 29
EXIGENCIAS PSICOFISIOLÓGICAS DEL PUESTO DE ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

EXIGENCIAS PSICOFISIOLÓGICAS DEL PUESTO DE TRABAJO					
APTITUDES MÍNIMAS EXIGIBLES	MUY BUENA	BUENA	MEDIA	INSUFICIENTE	DÉFICIT
	1	2	3	4	5
SALUD GENERAL	X				
APTITUD A PERMANECER SENTADO		X			
EQUILIBRIO		X			
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE EL TRONCO		X			
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE MIEMBRO SUPERIOR	X				
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE MIEMBROS INFERIORES		X			
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS	X				
EXIGENCIAS VISUALES	X				
EXIGENCIAS AUDITIVAS			X		
EXIGENCIAS TÁCTILES			X		
DESTREZA MENTAL		X			
APARATO DIGESTIVO			X		
APARATO RESPIRATORIO			X		
APARATO CIRCULATORIO			X		
APARATO URINARIO			X		
PIEL Y MUCOSAS			X		
MEMORIA		X			
ATENCIÓN	X				
ORDEN		X			
RESPONSABILIDAD	X				
RESISTENCIA A LA MONOTONÍA		X			

4.3.3 Asistente de Bienestar Social Interno

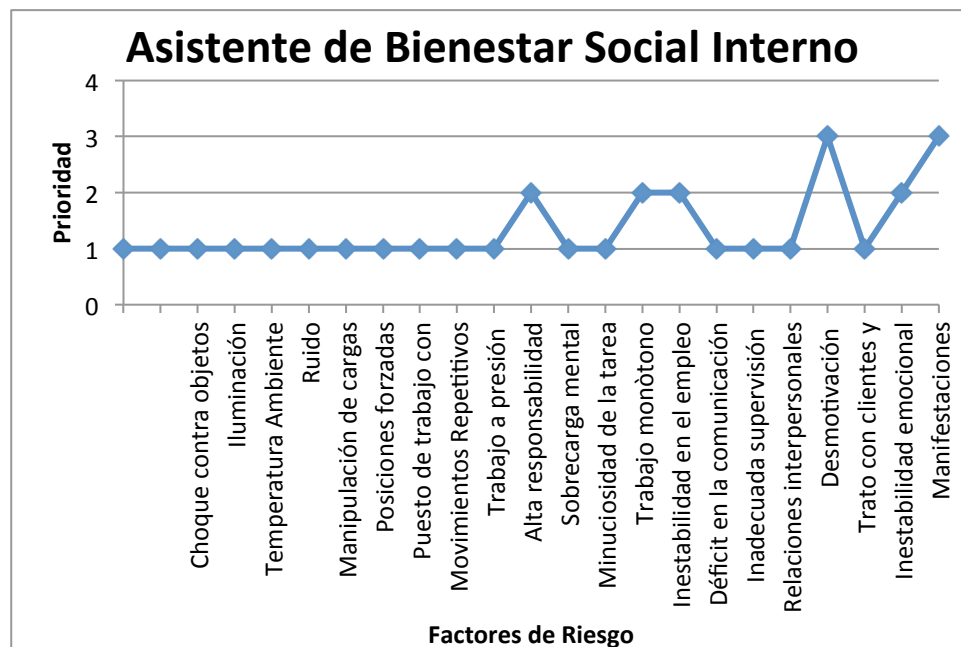


Figura 4.9 Gráfico de factores de riesgo de Asistente de Bienestar Social Interno

TABLA 30
EXIGENCIAS PSICOFISIOLÓGICAS DEL PUESTO DE ASISTENTE DE BIENESTAR SOCIAL INTERNO

EXIGENCIAS PSICOFISIOLÓGICAS DEL PUESTO DE TRABAJO					
APTITUDES MÍNIMAS EXIGIBLES	MUY BUENA	BUENA	MEDIA	INSUFICIENTE	DÉFICIT
	1	2	3	4	5
SALUD GENERAL	X				
APTITUD A PERMANECER SENTADO		X			
EQUILIBRIO		X			
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE EL TRONCO		X			
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE MIEMBRO SUPERIOR	X				
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE MIEMBROS INFERIORES		X			
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS		X			
EXIGENCIAS VISUALES		X			
EXIGENCIAS AUDITIVAS			X		
EXIGENCIAS TÁCTILES			X		
DESTREZA MENTAL			X		
APARATO DIGESTIVO			X		
APARATO RESPIRATORIO			X		
APARATO CIRCULATORIO			X		
APARATO URINARIO			X		
PIEL Y MUCOSAS			X		
MEMORIA		X			
ATENCIÓN		X			
ORDEN	X				
RESPONSABILIDAD	X				
RESISTENCIA A LA MONOTONÍA		X			

4.3.4 Asistente de Bienestar Social Externo

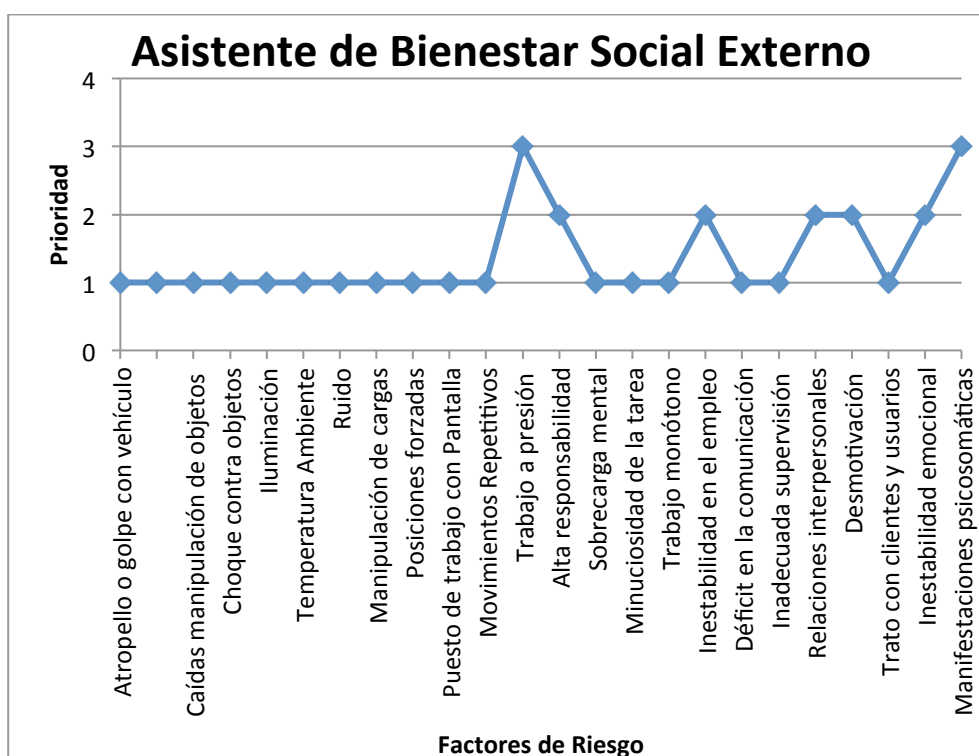


Figura 4.10 Gráfico de factores de riesgo de Asistente de Bienestar Social Externo

TABLA 31
EXIGENCIAS PSICOFISIOLÓGICAS DEL PUESTO DE ASISTENTE DE BIENESTAR SOCIAL EXTERNO

EXIGENCIAS PSICOFISIOLÓGICAS DEL PUESTO DE TRABAJO					
APTITUDES MÍNIMAS EXIGIBLES	MUY BUENA 1	BUENA 2	MEDIA 3	INSUFICIENTE 4	DÉFICIT 5
SALUD GENERAL	X				
APTITUD A PERMANECER SENTADO		X			
EQUILIBRIO		X			
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE EL TRONCO		X			
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE MIEMBRO SUPERIOR	X				
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE MIEMBROS INFERIORES		X			
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS		X			
EXIGENCIAS VISUALES		X			
EXIGENCIAS AUDITIVAS			X		
EXIGENCIAS TÁCTILES			X		
DESTREZA MENTAL			X		
APARATO DIGESTIVO			X		
APARATO RESPIRATORIO			X		
APARATO CIRCULATORIO			X		
APARATO URINARIO			X		
PIEL Y MUCOSAS			X		
MEMORIA		X			
ATENCIÓN		X			
ORDEN		X			
RESPONSABILIDAD	X				
RESISTENCIA A LA MONOTONÍA			X		

Los exámenes médicos a realizarse tanto Pre-ocupacionales, de Inicio, periódicos, reintegro y de salida son los siguientes:

- Exámenes de Laboratorio (Química sanguínea, Biometría hemática, Inmunología, Urianálisis)
- Electrocardiograma
- RX Estándar de Tórax
- Examen visual

Se recomienda adicionalmente, realizar un estudio de carácter psicosocial debido a los riesgos existentes.

4.4 Re ingeniería de Procesos

4.4.1 Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal

El objetivo de documentar los procesos, es establecer los lineamientos de reclutamiento y selección de personal, con el fin de garantizar el cumplimiento de las responsabilidades de cada una de las partes involucradas, que permitan desarrollar correctamente dichos procesos, para de esta manera integrar personal de acuerdo a requerimientos dados por la institución.

A continuación en la tabla 32 se segregan las actividades a realizarse, sus responsables y el tiempo estimado de duración. Es necesario recalcar que el tiempo puede variar, de acuerdo a las diferentes situaciones presentadas durante la gestión.

TABLA 32
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo estimado
1	Coordinador de Área	Levanta una solicitud física de requerimiento de personal para el inicio de proceso de reclutamiento y selección a Departamento de Talento Humano.	Día 1
2	Asistente de Talento Humano	Verifica disponibilidad de plaza de trabajo.	Día 1
3	Coordinador de Talento Humano	Consulta el perfil del puesto de trabajo y lo actualiza en caso de ser necesario. Si este no existiera, con ayuda de un asistente se crea el perfil. Se analiza remuneración.	Día 2 (La creación del perfil tomará 1 o 2 días adicionales)

(Continuación de la TABLA 32)

4	Coordinador de Talento Humano	Analiza casos de promociones internas. Si no es el caso, continúa con proceso mediante reclutamiento externo.	Día 2
5	Coordinador de Talento Humano	Establece Comité Evaluador: Coordinador de Talento Humano, Coordinador de Área y Director de Área.	Día 2
6	Asistente de Talento Humano	Se comunica vacante a personal de la institución mediante correo, y se publica en página web.	Día 2
7	Asistente de Talento Humano	Se reciben hojas de vida de candidatos y se realiza una pre-selección de acuerdo a requerimientos del perfil.	Día 7
8	Coordinador y Asistente de Talento Humano	Se programan y realizan entrevistas con una previa preparación de documentos para la misma.	Día 8
9	Asistente de Talento Humano	Se aplican pruebas psicométricas y técnicas de ser el caso y según el área a la que se aplique.	Día 10
10	Asistente de Talento Humano	Se comprueban referencias e historial de participante de no haberse realizado anteriormente.	Día 10
11	Coordinador y Asistente de Talento Humano	Se analizan los resultados de las pruebas y se elige una terna con aquellos candidatos que obtuvieron los mejores puntajes.	Día 10
12	Asistente de Talento Humano	Se prepara un informe con resultados obtenidos de la terna seleccionada para Comité Evaluador.	Día 11
13	Asistente de Talento Humano	Se programa una nueva entrevista en el que participa todo el Comité Evaluador.	Día 11
14	Comité Evaluador	Comité Evaluador realiza entrevista a terna y valora a los candidatos.	Día 12
15	Comité Evaluador	Se elige a la persona que cubrirá vacante.	Día 12
16	Asistente de Talento Humano	Se difunden resultados de proceso de reclutamiento y selección.	Día 12
17	Asistente de Talento Humano	Realiza seguimiento para asegurarse de que el candidato acepta la oferta.	Día 13
18	Asistente de Talento Humano	Prepara documentación de ingreso de personal.	Día 13

El respectivo diagrama de flujo funcional se encuentra en Apéndice D.

4.4.2 Proceso de Evaluación y Desempeño del Personal

El objetivo de la estandarización de este proceso, descrito en tabla 33 es establecer directrices, para determinar y comunicar al personal el método con el que se medirá su rendimiento, en base a objetivos planteados y responsabilidades asumidas.

TABLA 33

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo estimado
1	Coordinador de Área	Define objetivos que el colaborador deberá cumplir en un lapso de tiempo determinado.	Día a 1 y 2
2	Coordinador de Área	Comunica y explica detalladamente a cada una de las personas a su cargo los puntos a evaluar a final de año.	Día 3
3	Colaborador Evaluado	Recibe plan de objetivos y realiza todas las consultas por dudas existentes.	Día 3
4	Coordinador de Área	Supervisa continuamente del colaborado evaluado.	5 Meses
5	Coordinador de Área	Realiza la primera evaluación del colaborador para llevar el control y medir el avance de su plan de objetivos	Mes 6
6	Colaborador Evaluado	Demuestra con evidencias y resultados parciales los alcances y cumplimiento de sus metas.	Mes 6

(Continuación de la TABLA 33)

7	Coordinador de Área	Realiza la final evaluación del colaborador para y contrasta los resultados contra plan de objetivos colocado a inicio de año. En caso de no cumplir expectativas y su calificación sobre 5 sea menor a 3, deberá tomarse la decisión de armar un plan de mejoramiento para los próximos 6 meses con metas aún más retadoras o separarlo de la compañía por bajo desempeño.	Mes 12
8	Colaborador Evaluado	Demuestra con evidencias y resultados finales de sus objetivos, si se alcanzaron o no.	Mes 12
9	Comisión Evaluadora	Realizan una revisión de desempeño de cada persona en base a calificación final, ellos pueden opinar y proponer que esta varíe o se mantenga depende de su perspectiva de trabajo con sus áreas y el soporte que hayan recibido del colaborador evaluado.	Mes 12
10	Coordinador de Área	Comunica calificación final a colaborador evaluado y las medidas a tomar además de dar la retro alimentación respectiva de su trabajo.	Mes 1 Año 2

El respectivo diagrama de flujo funcional se encuentra en Apéndice D.

4.4.3 Proceso de Inducción, Capacitación y Competencia del Personal

El objetivo de este proceso determinado en las tablas 34, 35 y 36, es establecer directrices para identificar necesidades, a fin de planificar y desarrollar el entrenamiento general y específico del personal, utilizando

herramientas como la matriz de habilidades, así como la guía necesaria para que el personal desarrolle su trabajo, con seguridad y productividad.

TABLA 34
PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL NUEVO

Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo estimado
PREVIO A INGRESO DE PERSONAL NUEVO			
1	Asistente de Bienestar Social Interno	Creación de formato de inducción a personal nuevo.	Día a 1 (A partir de que se conoce la fecha de ingreso de personal nuevo)
2	Asistente de Bienestar Social Interno	Confirmación de horarios para recorrido de áreas de la institución y charla de políticas y valores.	Día 2
DURANTE INGRESO DE PERSONAL NUEVO			
1	Asistente de Bienestar Social Interno	Ejecución de plan de inducción: Recorrido de áreas de la institución.	Día 1
2	Asistente de Bienestar Social Interno	Ejecución de plan de inducción: Charla de Políticas y Valores.	Día 2

TABLA 35
DEFINICIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo estimado
1	Asistente de Bienestar Social Interno	En base a las matrices de habilidades ya previamente levantadas identifica total necesidades de capacitación del personal de cada área.	Día 1

(Continuación de la TABLA 35)

2	Asistente de Bienestar Social Interno	Comparte las necesidades de capacitación levantadas al Coordinador de Talento Humano	Día 2
3	Coordinador de Talento Humano	Aprueba información compartida.	Día 3
4	Asistente de Bienestar Social Interno	Comparte plan de necesidades de capacitación a cada responsable de área.	Día 4
5	Coordinador de área	Cada Responsable de Área se encargará de levantar y compartir alguna necesidad adicional a través de las fuentes señaladas en Disposiciones Generales.	Día 5
6	Coordinador de área y Asistente de Bienestar Social Interno	Responsables de área y Área de RRHH., de acuerdo con las prioridades, definen los demás procesos involucrados y se planifica el programa de capacitación y entrenamiento.	Día 6
7	Asistente de Bienestar Social Interno	Desarrolla el programa de capacitación y entrenamiento.	Día 7 y 8
8	Coordinador de Talento Humano	Aprueba programa de entrenamiento levantado.	Día 9

TABLA 36

COORDINACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo estimado
1	Asistente de Bienestar Social Interno	Se encarga de la logística previa a la realización del curso.	Día 1

(Continuación de la TABLA 36)

2	Asistente de Bienestar Social Interno	Controla la asistencia de las personas invitadas para respaldo del coordinador y del departamento que organiza la capacitación	Día 1 (Ejecución de la capacitación)
3	Instructor	Realiza de las evaluaciones de eficacia sobre lo impartido en la capacitación, en casos en que aplique la misma.	Día 1
4	Asistente de Bienestar Social Interno	Elabora y comparte un informe indicando las horas hombre de entrenamiento y cuando se requiera información sobre el porcentaje de cumplimiento del plan.	Día 4
5	Asistente de Bienestar Social Interno	Realiza las actualizaciones correspondientes en la matriz de habilidades de las personas que hayan participado de las capacitaciones.	Día 5

4.5 Campaña de Orden y Limpieza

A partir de la elaboración de profesiogramas y el análisis de los distintos riesgos, asociados a la labor del personal, se evidenció algunas condiciones sub estándares de trabajo, por esta razón, se recomienda colocar ciertas señalizaciones de precaución en el área de trabajo y a la vez, se aconseja la ejecución de una campaña de orden y limpieza en la oficina, jornada que se programó y ejecutó un día fuera del horario de labores normales, obteniendo los resultados mostrados en las figuras 4.11, 4.12 y 4.13:



Figura 4.11 Ejecución de Campaña de Orden y Limpieza - Puesto de Asistente de Talento Humano



Figura 4.12 Ejecución de Campaña de Orden y Limpieza - Puesto de Asistente de Bienestar Social Externo

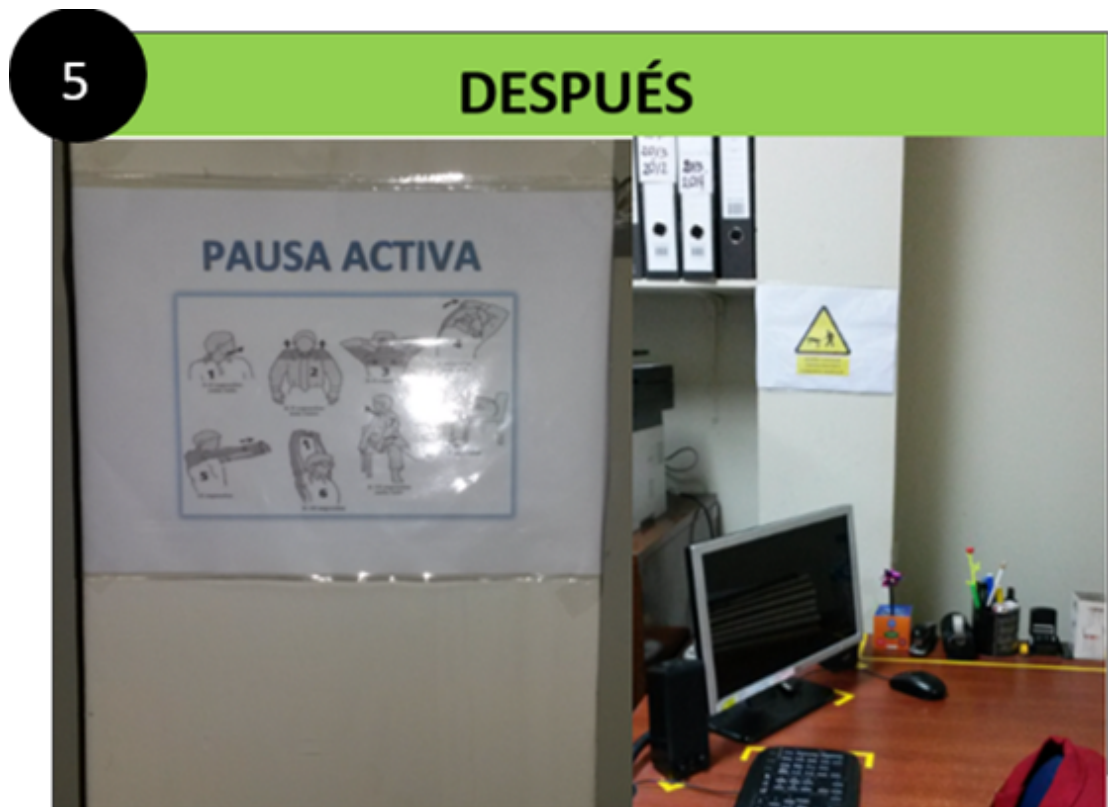


Figura 4.13 Ejecución de Campaña de Orden y Limpieza - Ubicación de carteles informativos

4.6 Análisis de Proceso de Reclutamiento y Selección

Con la finalidad de equilibrar la carga laboral, vimos la necesidad de la delegación de este proceso de reclutamiento y selección, para lo cual se generó una estrategia de capacitación y entrenamiento práctico a la Asistente de Talento Humano, para que ella pueda apoderarse de esta actividad y logre liderarla convencida de su preparación para ello, en la tabla 37 se segrega las actividades que fueron parte de esta agenda de inducción y en la figura 4.14 se expone modelo del material de capacitación.

TABLA 37 AGENDA DE INDUCCIÓN

INDUCCIÓN AGOSTO 24 , 2013

TIEMPO			ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE
START	END	DURATION			
HABILIDAD OPERACIONAL 1			PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	PROCEDIMIENTO	
14:30	15:15	0:45	DIFUSIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	PROCEDIMIENTO	PRISCILLA FIGUEROA
15:15	15:30	0:15	EVALUACIÓN TEÓRICA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	PRUEBA TEÓRICA	PRISCILLA FIGUEROA

AGOSTO 25 , 2013

HABILIDAD 1			PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	CAPACITACIÓN	
14:30	15:15	0:45	CAPACITACIÓN DE TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	PRESENTACIÓN PPT	P. FIGUEROA / K. GARCIA
15:15	15:30	0:15	EVALUACIÓN PRÁCTICA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CHECK LIST DE EVALUACIÓN DE EXPOSICIÓN	P. FIGUEROA / K. GARCIA
15:30	16:00	0:30	SIMULACIÓN DE PROCESO DE SELECCIÓN 1	HOJAS DE VIDA	P. FIGUEROA / K. GARCIA
16:00	16:30	0:30	SIMULACIÓN DE PROCESO DE SELECCIÓN 2	HOJAS DE VIDA	P. FIGUEROA / K. GARCIA
16:30	17:00	0:30	SIMULACIÓN DE PROCESO DE SELECCIÓN 3	HOJAS DE VIDA	P. FIGUEROA / K. GARCIA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

CAPACITACIÓN

Priscilla Figueroa A.
Katherine García S.

26 de Ag

Tema

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

RECLUTAMIENTO

Qué es

- Actividades realizadas con el fin de convocar candidatos con perfil requerido.

Importancia

- Base para éxito de futuras contrataciones.
- Conseguir número suficiente de candidatos cualificados con mínimo costo.
- Reducir probabilidad de que personal seleccionado abandone la institución al poco tiempo.

Cruz Roja Ecuatoriana
Junta Provincial del Guayas

Figura 4.14 Material de Capacitación

4.6.1 Pruebas Piloto (Simulación de proceso de reclutamiento y selección).



Perfiles		
<p>Perfil 1</p> <p>Perfil de conocimiento: Básico.</p> <p>Actitud: tímido.</p>	<p>Perfil 2</p> <p>Perfil de conocimiento: bueno</p> <p>Actitud: Carismática</p>	<p>Perfil 3</p> <p>Perfil de conocimiento: excelente.</p> <p>Actitud: Dominante, prepotente</p>



Figura 4.15 Prueba piloto de proceso de selección

Durante la parte práctica, se desarrollaron tres simulaciones de entrevistas a personal en distintos escenarios y con distintos perfiles, como se observa en figura 4.15, esto con el objetivo de evaluar el método de abordar la entrevista y demás puntos tratados durante la capacitación.

Luego de cada prueba, se corrió un check list de evaluación de habilidad, cuyo modelo se encuentra a continuación en la figura 4.16:

		EVALUACIÓN DE EXPOSICIÓN		 Cruz Roja Ecuatoriana	
NOMBRE DEL EVALUADOR:			FECHA: 25 DE AGOSTO DEL 2015		
NOMBRE DEL EVALUADO:			DEPARTAMENTO		
HABILIDAD: MANEJO DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL					
ORGANIZACIÓN DE LA EXPOSICIÓN					
Las ideas se exponen ordenadamente	Bien estructurada y ordenada (5)		Aceptable, pero con algunas fallas (3)	X	Desorganizada (1)
Se han seleccionado los aspectos más relevantes	Menciona los aspectos principales (5)		Menciona algunos aspectos relevantes (3)	X	No menciona aspectos principales (1)
Puntuación:					6
ADECUACIÓN AL CONTEXTO COMUNICATIVO					
Expresa claridad y precisión	Bien explicado y entendido (5)	X	Poco claro (3)		No se entiende (1)
Define palabras o conceptos que pueden ser nuevos	Si (5)		Poco (3)		No (1)
Puntuación:					6
CORRECCIÓN LINGÜÍSTICA					
Uso de palabras técnicas	Palabras adecuadas (5)		Con algunos errores (3)	X	Palabras no adecuadas (1)
Morfosintaxis: Concordancias, estructuras de las frases, oraciones completas.	Muy adecuados (5)		Con algunos errores (3)	X	No adecuados (1)
Pronunciación	Adecuada (5)		Con algunos errores (3)	X	No adecuada (1)
Puntuación:					9
EFICACIA COMUNICATIVA					
Discurso fluido, ágil, con ritmo y con las pausas adecuadas	Mucho (5)		Bastante (3)	X	Poco (1)
Volumen, tono y modulación de la voz	Adecuado (5)	X	Aceptable (3)		Inadecuado (1)
Si se formulan preguntas, las respuestas son:	Adecuadas y precisas (5)		Aceptables (3)	X	No responden lo que se pide (1)
Puntuación:					11
NOTA FINAL					32

PROMEDIO: 0,64 FIRMA EVALUADO: _____

STATUS FINAL: ACEPTABLE FIRMA EVALUADOR: _____

Figura 4.16 Check List de Evaluación

Se obtuvo tres promedios distintos como muestra figura 4.17, donde se puede evidenciar la mejora, en nivel de manejo del proceso de parte de la Analista de Talento Humano, con esto podemos concluir que la recomendación y preparación para delegar este proceso fue satisfactorio.

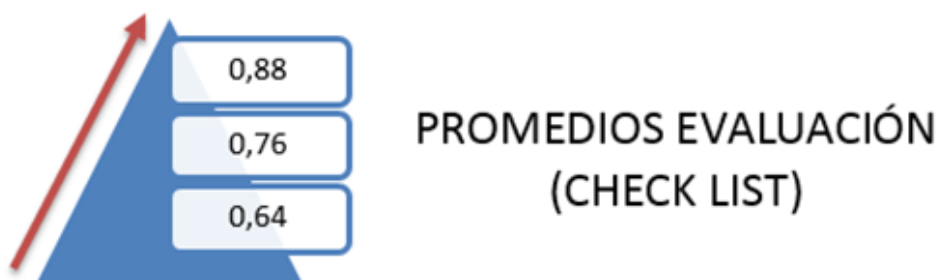


Figura 4.17 Indicadores de evaluación

4.7 Análisis de Proceso de Capacitación y Entrenamiento

A partir de la definición del problema: "Gaps en la matriz de habilidades ocasionan el bajo desarrollo de competencias y destrezas del personal administrativo de Talento Humano, al momento de solucionar problemas, presentándose de forma recurrente, y que no dependen del colaborador". Se arma un plan de acción, para cerrar todas las posibles causales de este fenómeno.

4.7.1 Elaboración de un plan de capacitación de personal en base a deficiencias en conocimiento

Se desarrolló un plan de capacitación, en base a conocimientos generales y especializados, de las cuatro personas que conforman el departamento de talento humano, se gestionó su ejecución de manera interna y se concluyó con el cien por ciento de cumplimiento, tal como detalla la tabla 38.

TABLA 38
PLAN DE FORMACIÓN

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO							
TIPO	DETALLE DE CAPACITACIÓN	DURACIÓN (HRS)	INSTRUCTOR	DIRIGIDO A	FECHA PLANIFICADA	STATUS	TIPO DE EVALUACIÓN
INTERNA	Conocimiento de planificación y objetivos del departamento de talento humano	0,5	Priscilla Figueroa / Katherine Garcia	Departamento de Talento Humano	06/08/2015	OK	Verbal
INTERNA	Conocimiento de segregación de responsabilidades en el departamento de talento humano	1	Priscilla Figueroa / Katherine Garcia	Departamento de Talento Humano	06/08/2015	OK	NA
INTERNA	Proceso de Elaboración de nómina	0,5	Cynthia Mendoza	Asistentes de Bienestar Social Interno y Asistente de Bienestar Social Externo	07/08/2015	OK	Verbal
INTERNA	Elaboración planillas de aporte	0,5	Cynthia Mendoza	Asistentes de Bienestar Social Interno y Asistente de Bienestar Social Externo	07/08/2015	OK	Verbal
INTERNA	Elaboración informes de fondos de reserva	0,5	Cynthia Mendoza	Asistentes de Bienestar Social Interno y Asistente de Bienestar Social Externo	07/08/2015	OK	Verbal
INTERNA	Realiza provisiones del 13ero y 14to sueldo	0,5	Cynthia Mendoza	Asistentes de Bienestar Social Interno y Asistente de Bienestar Social Externo	07/08/2015	OK	Verbal
INTERNA	Realiza provisiones de beneficios de contrato colectivo	0,5	Cynthia Mendoza	Asistentes de Bienestar Social Interno y Asistente de Bienestar Social Externo	11/08/2015	OK	Verbal
INTERNA	Revisión y validación de horas extras	0,5	Cynthia Mendoza	Asistentes de Bienestar Social Interno y Asistente de Bienestar Social Externo	11/08/2015	OK	Verbal
INTERNA	Generación avisos de entrada y salida del personal	0,5	Cynthia Mendoza	Asistentes de Bienestar Social Interno y Asistente de Bienestar Social Externo	11/08/2015	OK	Verbal
INTERNA	Registro de contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales	0,5	Cynthia Mendoza	Asistentes de Bienestar Social Interno y Asistente de Bienestar Social Externo	11/08/2015	OK	NA
INTERNA	Proceso de reclutamiento y selección de personal	0,5	Priscilla Figueroa / Katherine Garcia	Departamento de Talento Humano	12/08/2015	OK	Escrito
INTERNA	Conocimiento técnicas de selección de personal (Entrevistas)	0,5	Leonor Sellan	Asistente TH	12/08/2015	OK	Verbal
INTERNA	Realización acta de calificaciones de pruebas verbales y escritas a personal entrevistado	0,5	Leonor Sellan	Asistente TH	12/08/2015	OK	NA
INTERNA	Generación ficha de ingreso del personal nuevo	0,5	Leonor Sellan	Asistente TH	12/08/2015	OK	NA
INTERNA	Conocimiento plan de inducción del personal nuevo	0,5	Priscilla Figueroa / Katherine Garcia	Analista de Bienestar Social Interno	13/08/2015	OK	Escrito
INTERNA	Conocimiento de proceso de capacitación de personal	0,5	Priscilla Figueroa / Katherine Garcia	Analista de Bienestar Social Interno	13/08/2015	OK	Escrito
INTERNA	Elaboración y manejo de matriz de habilidades	0,5	Priscilla Figueroa / Katherine Garcia	Asistentes de Bienestar Social Interno y Asistente de Bienestar Social Externo	13/08/2015	OK	Verbal
INTERNA	Elaboración plan de capacitación en base a matriz de habilidades	0,5	Priscilla Figueroa / Katherine Garcia	Analista de bienestar social interno	13/08/2015	OK	Verbal
INTERNA	Conocimiento de procedimiento de evaluación de desempeño	0,5	Priscilla Figueroa / Katherine Garcia	Departamento de Talento Humano	13/08/2016	OK	Verbal
INTERNA	Conocimiento indicadores del área	0,5	Priscilla Figueroa / Katherine Garcia	Departamento de Talento Humano	14/08/2015	OK	Escrito
INTERNA	Genera estrategia para obtención de fuentes de capacitación	0,5	Leonor Sellan	Asistente TH, Asistente Social Interno, Asistente Social Externo	14/08/2015	OK	Verbal
INTERNA	Conocimiento de proceso de asistencia social interna	0,5	Leonor Sellan	Analista de bienestar social interno	14/08/2017	OK	Verbal
INTERNA	Conocimiento estrategia para obtención de donaciones	0,5	Leonor Sellan	Asistente TH, Asistente Social Interno, Asistente Social Externo	14/08/2016	OK	Verbal

Luego de esto, se procede a actualizar la matriz de habilidades como se presenta en la tabla 39, consiguiendo un aumento de habilidades del 12%, llegando a un promedio real de 2,00.

4.7.2 Creación del indicador de horas hombre de capacitación

Se completó en total veinte horas de capacitación, durante la ejecución del plan de entrenamiento, por lo tanto con esta información pudimos incluir el indicador de horas hombre de capacitación, cuyos valores se muestran en la figura 4.18, este indicador es necesario para el departamento y su control de gestión de un plan de capacitación.

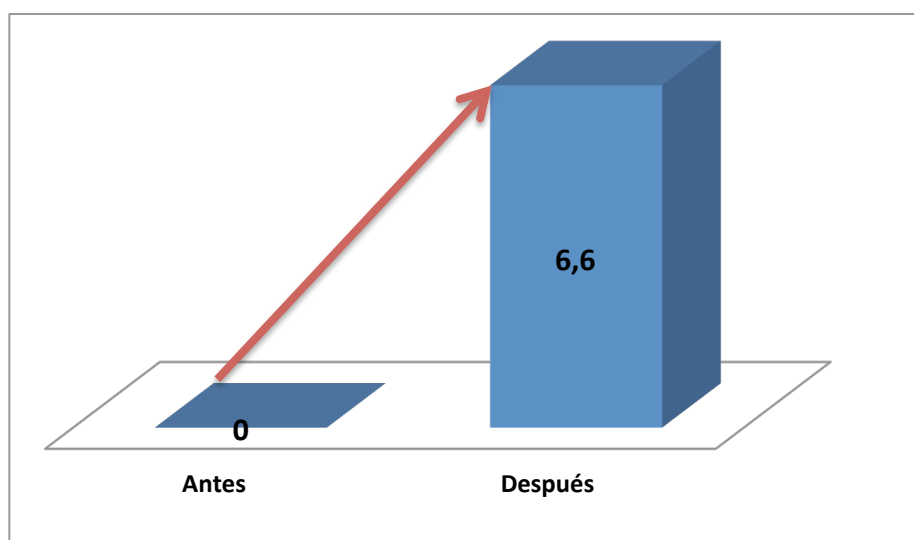


Figura 4.18 Gráfico indicador de horas hombre de capacitación

4.7.3 Simulación de Proceso de Capacitación

Mediante el uso de la herramienta Process Simulator, logramos simular escenario actual y propuesto, con respecto a las mejoras en manejo de capacitación y entrenamiento, esto con la finalidad de comprobar porcentajes de utilización y labor efectiva entre el coordinador del área y el perfil de

analista de bienestar interno que se propuso en un inicio, quién debería apoderarse de este punto súper fuerte e importante para el área.

Compartimos escenarios y sus resultados en las figuras 4.19, 4.20, 4.21 y 4.22 mostrados a continuación:

Escenario 1

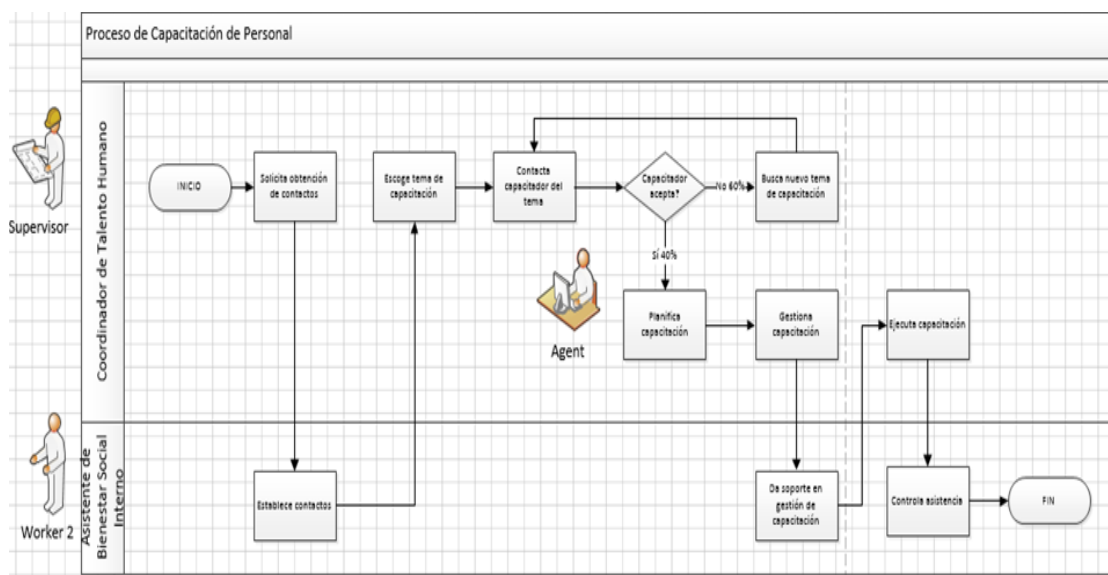


Figura 4.19 Simulación de escenario 1

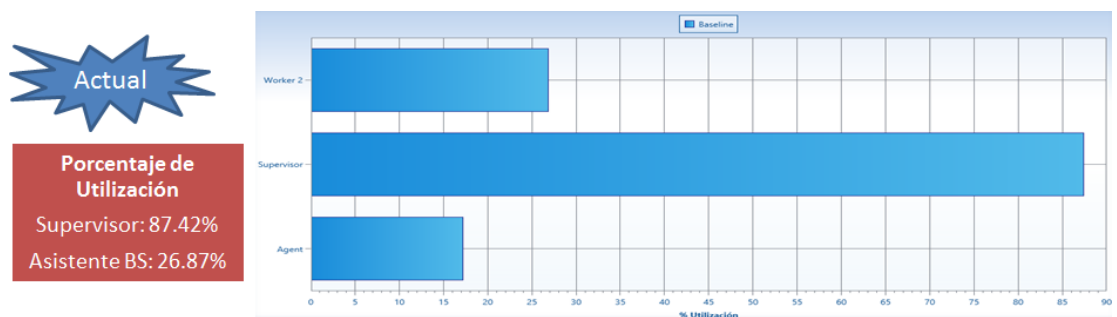


Figura 4.20 Distribución de carga laboral actual

Escenario 2

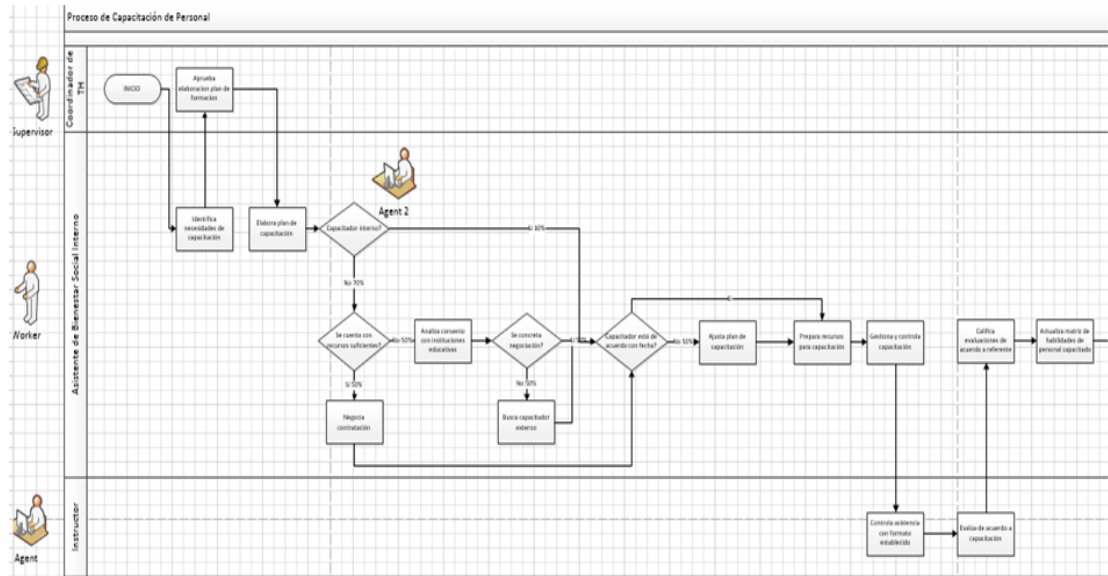


Figura 4.21 Simulación de escenario 2



Porcentaje de Utilización
 Supervisor: 7,74%
 Asistente BS: 96.09%

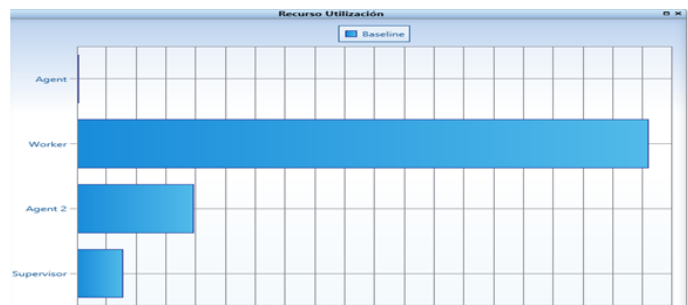


Figura 4.22 Distribución de carga laboral propuesta

Podemos concluir que, con el modelo propuesto logramos total vínculo y liderazgo del Analista de Bienestar Social Interno en este proceso, lo cual reduce de manera significativa la centralización de esta actividad en el Coordinador de Talento Humano, cuya participación se reduce en un 80%

para finalmente, aparecer solamente en un 7,74% de la gestión que en general son aprobaciones.

Finalmente logramos también, aumentar el porcentaje de utilización de jornada laboral del Asistente de bienestar social, cuyo enfoque principal será manejo de capacitación y entrenamiento de la organización.

CAPÍTULO 5.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Se elaboró la planificación estratégica del departamento de talento humano y se consiguió tener una directriz clara para generar un método de trabajo más detallado y enfocado.
- Se diseñó los puestos de trabajo del área que trajo consigo el estudio a detalle, de las condiciones de trabajo y los distintos riesgos asociados a la labor que se realiza.
- Se hizo levantamiento de profesiogramas
- Se generó un plan de acción que soporte y asegure el manejo de riesgos tolerables en el área estudiada.
- Se realizó una campaña de orden y limpieza en las oficinas, acompañada de señalización de espacios, donde se identificaron riesgos para aportar en el aseguramiento de las condiciones,
- Se rediseñó el proceso de reclutamiento y selección y se lo delega a la Asistente de Talento humano, con la finalidad de equilibrar cargas laborales y mejorar su nivel de conocimiento
- Se creó el proceso de capacitación y evaluación de desempeño, todos son difundidos y puestos en práctica.

- Se levantó las necesidades de capacitación, a su vez se elabora un plan de formación, en base a capacitaciones internas que se ejecutaron en el departamento.
- Al aumentar el nivel de conocimiento del personal, aumentó también su seguridad y unión al compartir con sus compañeros y detectar por si solos la efectividad del trabajo proactivo y la necesidad de la continua adquisición de conocimientos.

5.2 Recomendaciones

Luego del estudio realizado en el departamento de Talento Humano se recomienda lo siguiente:

- Replicar modelo de formato de perfiles de puesto en los demás departamentos de la institución.
- Contratar un pasante de la carrera de Ingeniería y Administración de la Producción Industrial, quién podría usar formato propuesto y hacer las respectivas adecuaciones posteriores al estudio y levantamiento de funciones de cada colaborador.
- Elaborar programas reales de reclutamiento y selección de personal, basándose en los requerimientos o especificaciones de cargos expuestos en perfiles actualizados.
- Informar a los empleados, sobre los deberes y responsabilidades al momento de ingresar en la Institución, para evitar confusiones a la hora de realizar su labor.

- Actualizar una vez al año el Manual de Descripción de Cargos
- Continuar con el levantamiento de profesiogramas de los demás puestos de trabajo de la institución.
- Iniciar con el enrolamiento de los nuevos perfiles del personal de Talento Humano, con las autorizaciones respectivas, para el inicio de la práctica de las responsabilidades y nuevas directrices colocadas en los formatos nuevos de perfiles de puesto.
- Enfocar totalmente a Asistente de Bienestar Social Interno a su nuevo perfil, cuya dirección central es el neto liderazgo del proceso de capacitación del personal y todos los sub procesos que este asocia.
- Ejecutar un programa de capacitación, que contribuya al desarrollo personal y profesional de los individuos, donde se perciba el apoyo de la organización y su interés por el desarrollo de su gente.
- Dar el voto de confianza y las respectivas autorizaciones a la Asistente de Talento Humano actual, quién fue capacitada teóricamente y entrenada mediante pruebas piloto, para participar activamente y apoderarse del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño, tomando en cuenta parámetros como deberes, responsabilidades, habilidades y otros aspectos que permitan evaluar al personal de manera objetiva.

ANEXOS

APÉNDICE A

Capítulo 3. Encuesta sobre gestión de talento humano

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Nota: Las respuestas dadas en la siguiente encuesta serán usadas únicamente con fines educativos y de mejora para el Departamento de Talento Humano.

Su opinión es importante para nosotros.

Fecha:

Área:

1. Califique la gestión del Departamento de Talento Humano según lo indicado a continuación:

Muy malo Malo Regular Bueno Muy bueno

2. ¿Cómo le ha beneficiado a Ud. la gestión del Dpto. de Talento Humano?

- a. Pago de salarios a tiempo
- b. Solicitud y aprobación oportuna de vacaciones
- c. Pago exacto de horas extras
- d. Validación de permisos médicos
- e. Soporte necesario en problemas personales (Calamidades domesticas)

3. ¿Cómo le ha beneficiado a su Departamento la gestión del Dpto. de Talento Humano?

- a. Gestiona un buen ambiente laboral
- b. Soporta las necesidades del departamento
- c. Define claramente objetivos personales
- d. Evaluación justa de desempeño

4. ¿Qué espera de la gestión del Departamento de Talento Humano?, ¿En qué cree que puede mejorar?

Comentarios/Sugerencias:

APÉNDICE B

Resultados de encuesta

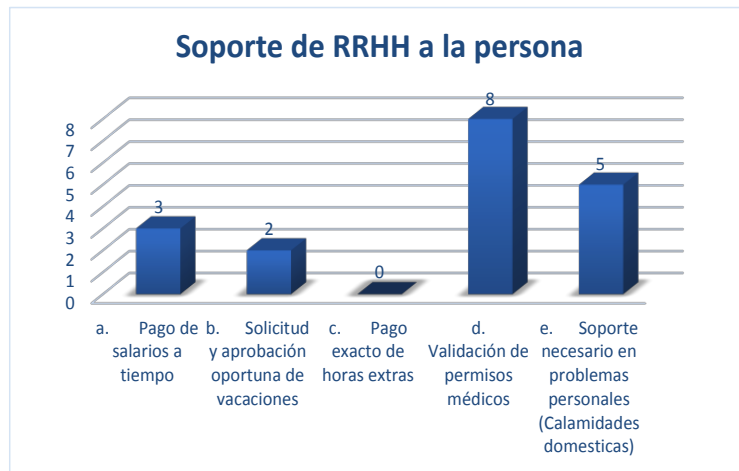
Pregunta 1

Respuesta	Número de Repeticiones
Muy Malo	0
Malo	3
Regular	11
Bueno	5
Muy Bueno	2
PROMEDIO	3,38



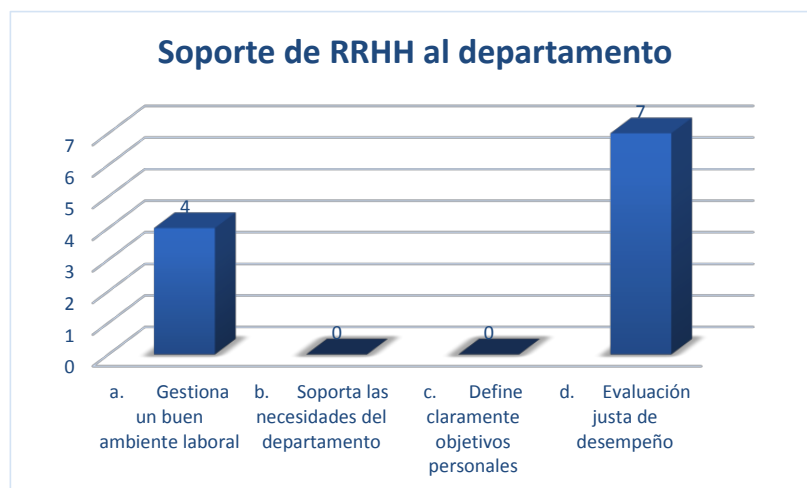
Pregunta 2

Respuesta	Número de Repeticiones
a. Pago de salarios a tiempo	3
b. Solicitud y aprobación oportuna de vacaciones	2
c. Pago exacto de horas extras	0
d. Validación de permisos médicos	8
e. Soporte necesario en problemas personales	5



Pregunta 3

Respuesta		Número de Repeticiones
a.	Gestiona un buen ambiente laboral	4
b.	Soporta las necesidades del departamento	0
c.	Define claramente objetivos personales	0
d.	Evaluación justa de desempeño	7



Pregunta 4 / Comentarios y Sugerencias

Dentro de las respuestas más frecuentes y representativas de estas preguntas se encontraron las siguientes necesidades:

- Creación de estrategias que mejoren el ambiente laboral
- Definición de objetivos del personal y la implementación de evaluación objetiva de desempeño
- Entrega de información a tiempo y sin errores (Roles de pago).

APÉNDICE C

Matriz de Riesgos Laborales para Coordinador de Talento Humano

DOCUMENTO N°		NOMBRE DEL REGISTRO DEL DOCUMENTO																		
DATOS DE LA EMPRESA/ENTIDAD		Gerente/ Jefe / Coordinador / Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional:					Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional													
EMPRESA/ENTIDAD:	Cruz Roja de la Provincia del Guayas	Responsable de Evaluación:					Analistas Externos (ESPOL)													
PROCESO:	Gestión de Talento Humano	Empresa/Entidad responsable de evaluación:					Analistas Externos (ESPOL)													
SUBPROCESO:	Dirección de Talento Humano	Fecha de Evaluación:					Julio del 2015													
PUESTO DE TRABAJO:	Coordinador de Talento Humano																			
JEFE DE AREA:	Director Administrativo Financiero																			
1. Gestionar proceso de selección del personal. 2. Implementar y Controlar sistemas de evaluación al personal. 3. Atender y orientar al personal en los requerimientos sobre relaciones laborales. 4. Gestionar capacitaciones para los empleados. 5. Elaborar informes para áreas que lo solicitan. 6. Supervisar el pago de sueldos de los empleados. 7. Mantener el espíritu de trabajo en equipo, y promover esfuerzos orientados a lograr objetivos comunes.		Herramientas y Equipos utilizados Computadora					GESTIÓN PREVENTIVA													
FACTORES DE RIESGO	Código	N° de expuestos				FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR DE PELIGRO IN SITU	Probabilidad y/o Valor de referencia	Consecuencia y/o valor medido	Exposición	Valoración del GP o Dosis	Anexo	OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	Verificación de cumplimiento		Acciones a tomar y seguimiento			
		Hombres	Mujeres	Discapacitados	TOTAL										Descripción	Fecha fin	Status	Resp.	Firma	
RIESGO MECÁNICO	M04	0	0	0	0	Caida de personal al mismo nivel	Resbalon / Tropiezo en area limitada y compartida entre las cuatro personas que conforman el departamento de talento humano.	1	1	2	2	Bajo	Observación de desnivel en piso	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Colocación de cartel de precaución.	Ago2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	M05	0	0	0	0	Caidas manipulación de objetos	Transporte de suministros de oficina desde archivadores o armarios hasta los puestos de trabajo de la persona que los manipula.	3	1	3	9	Bajo	Observación	Facilidad en toma de acciones. Se requiere aprobación de Coordinación.	Coordinador de Talento Humano	Reubicación de suministros en archivadores. Sustitución reparación de armarios en mal estado.	Marzo2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	M09	0	0	0	0	Iluminación	Áreas con iluminación correctamente distribuida	LUX ART 56 D.E. Z393				Bajo	Observación y estimación	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Asistente de Bienestar Social Interno.	Marzo2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	M10	0	0	0	0	Ruido	Área con ruido molesto.	Leq: Normalizado a 8 horas ART.55 D.E. Z393				Bajo	Observación y estimación	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Coordinador de Talento Humano.	Marzo2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
RIESGO FÍSICO	F04	0	0	0	0	Temperatura Ambiente	Tareas son realizadas a 22 grados centigrados	TGBH (T) ART. 54 D.E. Z393 POR CALOR O FRIO				Bajo	Observación de temperatura de aire acondicionado	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Asistente de Bienestar Social Externo.	Marzo2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	E02	0	0	0	0	Puesto de trabajo con Pantalla de Visualización de Datos (PVD)	Tiempo prolongada frente a la pantalla del computador	MÉTODO: RULA				Bajo	MÉTODO: RULA	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas. Colocar cartel informativo.	Ago2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
RIESGO PSICOSOCIALES	E04	0	0	0	0	Movimientos Repetitivos	Movimiento repetitivo de digitalización	MÉTODO: RULA	VALOR MEDIDO			Bajo	MÉTODO: RULA	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas	Ago2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	E05	0	0	0	0	Trabajo a presión	Continua exigencia de parte de la directiva de la organización					Alto		Riesgo necesario para cumplimiento de actividad					Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	E07	0	0	0	0	Alta responsabilidad	Responsabilidad propia y de parte de su equipo vinculado al cumplimiento de solicitudes del personal (pagos a tiempo, validación de horas extras, aprobación de vacaciones, verificación de permisos).					Alto		Riesgo necesario para cumplimiento de actividad					Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	P03	0	0	0	0	Sobrecarga mental	Continuas interrupciones y pendientes debido a solicitudes que surgen diariamente					Medio	Estudio de tiempos y movimientos	Facilidad en toma de acciones.	Asistente de Talento Humano	Difusión a personal de CRG sobre contacto directo para gestión de trámites en el departamento	Marzo2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	P04	0	0	0	0	Minuciosidad de la tarea	Aprobación de horas extras, vacaciones, revision de nómina y manejo de proceso de selección de personal					Bajo	Actividad requiere minuciosidad						Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	P05	0	0	0	0	Trabajo monótono	Realización de tareas repetitivas					Medio		Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas	Ago2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	P06	0	0	0	0	Inestabilidad en el empleo	Inestabilidad por incumplimiento parcial de tareas					Bajo	Entrevistas verbales	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Evaluación parcial de objetivos	Enero2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	P07	0	0	0	0	Déficit en la comunicación	Falta de comunicación con equipo y Jefes					Bajo	Entrevistas verbales	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Enfoque importancia de comunicación	Marzo2016	20%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	P08	0	0	0	0	Inadecuada supervisión	Falta de seguimiento y coordinación de tareas de su equipo de trabajo					Bajo	Entrevistas verbales	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Establecimiento de espacio para definición de actividades diarias	Marzo2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	P09	0	0	0	0	Relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas	Relación inadecuada con otras áreas					Medio	Encuestas de gestión del Dpto. Talento Humano	Facilidad en toma de acciones.	Capacitador externo	Capacitación de relaciones interpersonales a todo el personal administrativo de CRG	Enero2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	P10	0	0	0	0	Desmotivación	Recursos limitados para el gran volumen de actividades del área					Medio		Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre motivación	Enero2016	30%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	P11	0	0	0	0	Trato con clientes usuarios	Conducta inadecuada de personal atendido					Bajo		Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Capacitación de relaciones interpersonales	Marzo2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	P12	0	0	0	0	Inestabilidad emocional	Afectación por problemas del personal que busca su ayuda					Medio	Observación y entrevistas verbales	Facilidad en toma de acciones.					Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
	P14	0	0	0	0	Manifestaciones psicósomáticas	Frustración y ansiedad debido a rendimiento de su equipo de trabajo que no cubren sus expectativas					Alto		Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación a personal	Enero2016	50%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	

Matriz de Riesgos Laborales para Asistente de Talento Humano

Ministerio de Relaciones Laborales										MATRIZ DE RIESGOS LABORALES POR PUESTO DE TRABAJO																			
DOCUMENTO N°										NOMBRE DEL REGISTRO DEL DOCUMENTO																			
DATOS DE LA EMPRESA/ENTIDAD										Gerente/Jefe / Coordinador / Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional:					Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional														
EMPRESA/ENTIDAD:										Cruz Roja de la Provincia del Guayas					Responsable de Evaluación:					Analistas Externos (ESPOL)									
PROCESO:										Gestión de Talento Humano					Empresa/Entidad responsable de evaluación:					Analistas Externos (ESPOL)									
SUBPROCESO:										Soporte a Gestión de Talento Humano					Fecha de Evaluación:					Julio del 2015									
PUESTO DE TRABAJO:										Asistente de Talento Humano																			
JEFE DE AREA:										Coordinador de Talento Humano																			
Descripción de actividades principales desarrolladas										Herramientas y Equipos utilizados																			
1. Soporte en actividades varias indicadas por Coordinación de Talento Humano. 2. Realización de nómina de pago a empleados en Sistema Financiero "Semilla". 3. Control de marcaciones y horas extra del personal. 4. Atención a necesidades de personal operativo y administrativo. 5. Participar activamente en procesos de selección. 6. Ingreso de Contratos al Ministerio del Trabajo, entrega de actas de finiquito y realizar liquidaciones de haberes.										Computadora										GESTIÓN PREVENTIVA									
FACTORES DE RIESGO										Verificación de cumplimiento										Acciones a tomar y seguimiento									
Código	M de expositos	Hombres	Mujeres	Discapacitados	TOTAL	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR DE PELIGRO IN SITU	Probabilidad Valor de referencia	Exposición	Valoración del GP o Dosis	Anexo	OBSERVACION	RESPONSABLE	Descripción	Fecha fin	Status	Seguimiento acciones tomadas												
																	Resp.	Firma											
M04	0	0	0	0	0	Caida de personas al mismo nivel	Resbalón / Topicozo en área limitada y compartida entre las cuatro personas que conforman el departamento de talento humano.	1	1	2	2	Bajo	Observación de desvíen en piso	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Colocación de cartel de precaución.	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional										
M05	0	0	0	0	0	Caidas manipulación de objetos	Transporte de suministros de oficina desde archivadores o armarios hasta los puestos de trabajo de la persona que los manipula.	3	1	3	9	Bajo	Observación de	Facilidad en toma de acciones. Se requiere aprobación de Coordinación.	Coordinador de Talento Humano	Reubicación de suministros en archivadores. Sustitución o reparación de armarios en mal estado.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional										
M07	0	0	0	0	0	Choque contra objetos inmoviles	Topicozo con escritorios debido a oficina compartida	6	1	3	18	Bajo	Observación de	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Se recomienda la colocación de cartel de precaución	Agosto/2015	100%	Asistente de Talento Humano										
M09	0	0	0	0	0	Iluminación	Áreas con iluminación correctamente distribuida	LUX ART 56 D.E. 2393		Bajo	Observación y estimación	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Asistente de Bienestar Social Interno.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
M10	0	0	0	0	0	Ruido	Áreas con ruido molesto o excesivo	Lp Normalizado a 8 horas ART 55 D.E. 2393		Bajo	Observación y estimación	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Coordinador de Talento Humano.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
F04	0	0	0	0	0	Temperatura ambiente	Tareas realizadas a 22 grados centígrados	TGBH (*) ART 54 D.E. 2393 POR CALOR O FRIO		Bajo	Observación de temperatura de aire acondicionado	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Asistente de Bienestar Social Externo.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
F07	0	0	0	0	0	Manipulación de cargas	Manipulación de gran cantidad de carpetas y documentación	MÉTODO USADO: RULA		Bajo	MÉTODO: RULA	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Cambio de posición de archivadores	Marzo/2016	35%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
F08	0	0	0	0	0	Posiciones forzadas	Archivo de documentos	MÉTODO USADO:RULA		Bajo	MÉTODO: RULA	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Cambio de posición de archivadores	Marzo/2016	35%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
E02	0	0	0	0	0	Puesto de trabajo con Pantalla de Visualización de Datos (PVD)	Tiempo prolongado frente a la pantalla del computador	MÉTODO USADO: RULA		Bajo	MÉTODO: RULA	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas. Colocar cartel informativo.	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
E04	0	0	0	0	0	Movimientos Repetitivos	Movimiento repetitivo de digitalización	MÉTODO USADO: RULA		Bajo	MÉTODO: RULA	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
E05	0	0	0	0	0	Trabajo a presión	Continua exigencia de parte de su jefe directo			Medio		Riesgo necesario para cumplimiento de actividad	Analistas Externos (ESPOL)				Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
E07	0	0	0	0	0	Alta responsabilidad	Responsabilidad de cumplimiento de nómina.			Alto		Riesgo necesario para cumplimiento de actividad					Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
P03	0	0	0	0	0	Sobrecarga mental	Pendientes debido a solicitudes que surgen diariamente	ESTUDIO PSICOSOCIAL		Bajo		Facilidad en toma de acciones.	Asistente de Talento Humano	Difusión a personal de CRO sobre contacto directo para gestión de trámites en el Departamento.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
P04	0	0	0	0	0	Minuciosidad de la tarea	Revisión de plantillas de marcaciones para validación de horas extra y descuentos			Bajo		Adecuada requiere intrusividad					Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
P05	0	0	0	0	0	Trabajo monótono	Realización de tareas repetitivas			Medio		Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
P06	0	0	0	0	0	Inestabilidad en el empleo	Falta de seguridad sobre rendimiento ante Jefe directo			Medio		Entrevistas verbales	Coordinador de Talento Humano	Evaluación parcial de objetivos	Enero/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
P07	0	0	0	0	0	Deficit en la comunicación	Falta de confianza con Jefe directo			Bajo		Entrevistas verbales	Coordinador de Talento Humano	Enfrique importancia de comunicación	Marzo/2016	20%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
P08	0	0	0	0	0	Inadecuada supervisión	Falla de seguimiento durante realización de tareas. Falta de planteamiento de objetivos.			Bajo		Entrevistas verbales	Analistas Externos (ESPOL)	Establecimiento de espacio para definición de actividades diarias	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
P09	0	0	0	0	0	Relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas	Relación inadecuada con otras áreas			Medio		Encuestas de gestión del Dpto Talento Humano	Coordinador externo	Capacitación de relaciones interpersonales a todo el personal administrativo de CRO	Enero/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
P10	0	0	0	0	0	Desmotivación	Falta de motivación propia y por parte del Departamento.	ESTUDIO PSICOSOCIAL		Medio		Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre motivación	Enero/2016	30%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
P11	0	0	0	0	0	Trato con clientes/usuarios	Conducta inadecuada de personal atendido			Bajo		Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Capacitación de relaciones interpersonales	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
P12	0	0	0	0	0	Inestabilidad emocional	Recursos limitados para realización de tareas.			Bajo		Observación y entrevistas verbales		Los recursos limitados en una condición sistema ajeno al puesto de trabajo	Marzo/2016		Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
P14	0	0	0	0	0	Manifestaciones psicósomáticas	Frustración y ansiedad debido a rendimiento que no cubre expectativas de jefe directo.			Medio		Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación a personal	Enero/2016	50%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												

Matriz de Riesgos Laborales para Asistente de Bienestar Social Interno

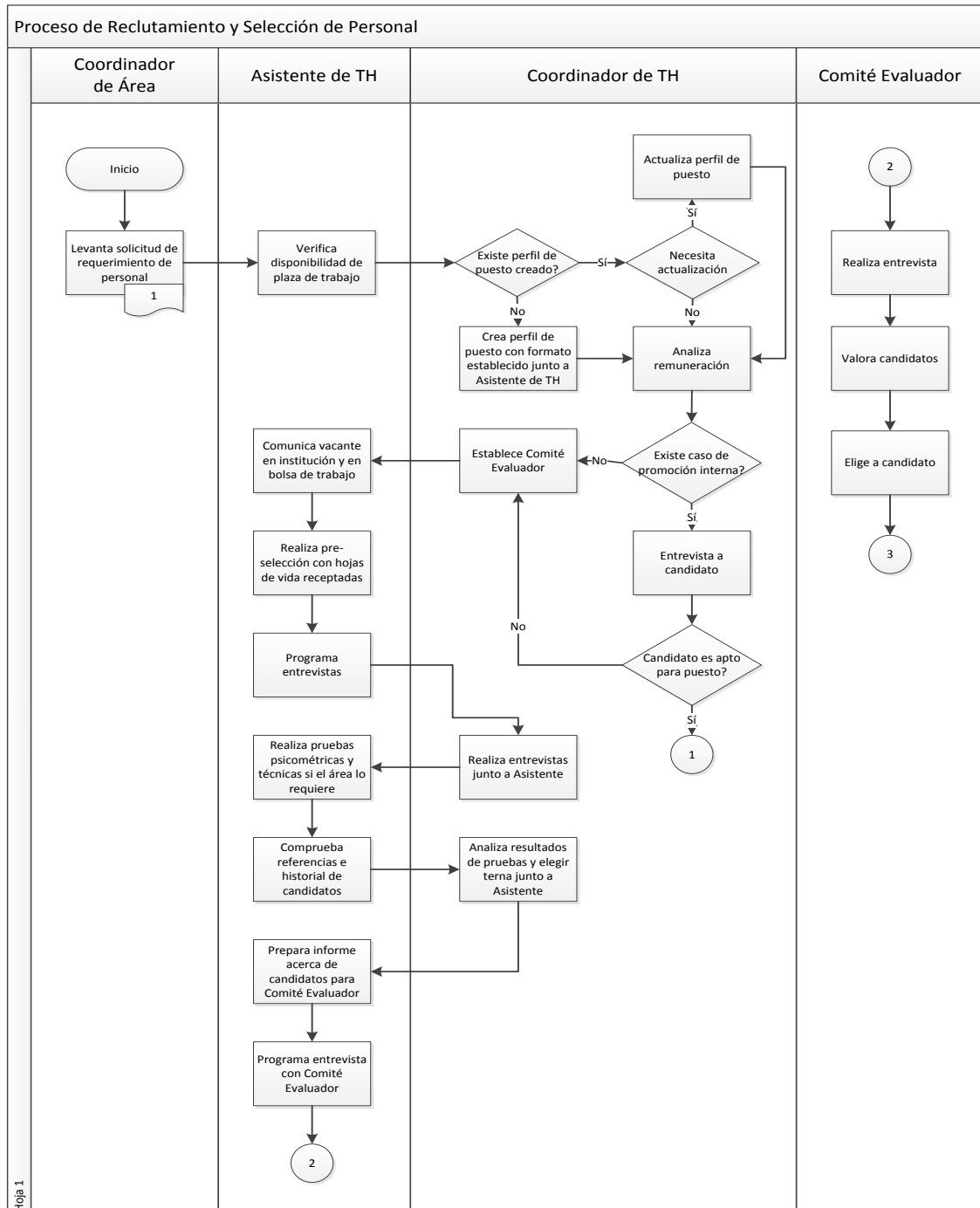
DOCUMENTO N°		NOMBRE DEL REGISTRO DEL DOCUMENTO																			
DATOS DE LA EMPRESA/ENTIDAD		Gerente/ Jefe / Coordinador / Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional:												Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional							
EMPRESA/ENTIDAD:		Cruz Roja de la Provincia del Guayas												Responsable de Evaluación:		Analistas Externos (ESPOL)					
PROCESO:		Gestión de Talento Humano												Empresa/Entidad responsable de evaluación:		Analistas Externos (ESPOL)					
SUBPROCESO:		Soporte a Gestión de Talento Humano												Fecha de Evaluación:		Julio del 2015					
PUESTO DE TRABAJO:		Asistente de Bienestar Social Interno																			
JEFE DE AREA:		Coordinador de Talento Humano																			
Descripción de actividades principales desarrolladas														Herramientas y Equipos utilizados				GESTIÓN PREVENTIVA			
1. Soporte en actividades varias indicadas por Coordinación de Talento Humano. 2. Detectar necesidades de capacitación de personal y gestionarlo. 3. Buscar fuentes y recursos para capacitación. 4. Gestionar ayuda para personal de la institución. 5. Participación activa en programas de integración del Área de Talento Humano.														Computadora							
														Verificación de cumplimiento		Acciones a tomar y seguimiento					
FACTORES DE RIESGO	CODIGO	N° de expuestos			FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR DE PELIGRO IN SITU	Probabilidad Valor de referencia	Consecuencia y/o valor medido	Exposición	Valoración del GP o Dosis	Aviso	OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	Descripción	Fecha fin	Status	Seguimiento acciones tomadas				
		Hombres	Mujeres	TOTAL													Resp.	Firma			
RIESGO MECÁNICO	M04	0	0	0	Caida de personas al mismo nivel	Resbalon / Tropezos en area limitada y compartida entre las cuatro personas que conforman el departamento de talento humano.	1	1	2	2	Bajo	Observación de desvíos en piso	Facilidad en toma de acciones	Analistas Externos (ESPOL)	Colocación de cartel de precaución	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional			
	M05	0	0	0	Caidas manipulación de objetos	Transporte de suministros de oficina desde archivadores o armarios hasta los puestos de trabajo de la persona que los manipula	3	1	3	9	Bajo	Observación	Facilidad en toma de acciones. Se requiere Coordinación.	Coordinador de Talento Humano	Reubicación de suministros en archivadores. Sustitución o reparación de armarios en mal estado.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional			
	M07	0	0	0	Cheque contra objetos inmoviles	Tropezos con escritorios debido a oficina compartida	6	1	3	18	Bajo	Observación	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Se recomienda la colocación de cartel de precaución	Agosto/2015	100%	Asistente de Talento Humano			
RIESGO FÍSICO	M10	0	0	0	Iluminación	Áreas con iluminación correctamente distribuida	LLX ART 56 D.E. 2393			Bajo	Observación y estimación	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Asistente de Bienestar Social Interno.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional				
	F04	0	0	0	Ruido	Áreas con ruido molesto o excesivo	Lec. Normalizado a 8 horas ART.55 D.E. 2393			Bajo	Observación y estimación	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Coordinador de Talento Humano.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional				
	F07	0	0	0	Temperatura Ambiente	Tareas son realizadas a 22 grados centígrados	TSBH (*) ART. 54 D.E. 2393 POR CALOR O FRIO			Bajo	Observación de temperatura de aire acondicionados	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Asistente de Bienestar Social Interno.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional				
RIESGO ERGONÓMICO	F08	0	0	0	Manipulación de cargas	Manipulación de gran cantidad de carpetas y documentación	MÉTODO SUGERIDO: GNSHT NIOSH Nivel de actuación			Bajo	MÉTODO: RULA	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Cambio de posición de archivadores	Marzo/2016	95%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional				
	E02	0	0	0	Posiciones forzadas	Posición para archivo inadecuada	MÉTODO SUGERIDO: RULA			Bajo	MÉTODO: RULA	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Cambio de posición de archivadores	Marzo/2016	95%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional				
	E04	0	0	0	Puesto de trabajo con Pantalla de Visualización de	Tiempo prolongado frente a la pantalla del computador	MÉTODO SUGERIDO: RULA			Bajo	MÉTODO: RULA	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas. Colocar cartel informativo.	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional				
FACTORES PSICOSOCIALES	E05	0	0	0	Movimientos Repetitivos	Movimiento repetitivo de digitalización	MÉTODO USADO: RULA	VALOR MEDIDO	Bajo	MÉTODO: RULA	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional					
	E07	0	0	0	Trabajo a presión	Continua exigencia de parte de su jefe directo	ESTUDIO PSICOSOCIAL			Bajo		Riesgo necesario para cumplimiento de actividad	Analistas Externos (ESPOL)				Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional				
	P03	0	0	0	Alta responsabilidad	Cumplimiento de tareas asignadas				Bajo		Riesgo necesario para cumplimiento de actividad	Analistas Externos (ESPOL)						Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional		
	P04	0	0	0	Sobrecarga mental	Continuas interrupciones de personal				Bajo		Estudio de sensores y movimientos	Asistente de Talento Humano	Facilidad en toma de acciones.	Asistente de Talento Humano	Charlas a personal de línea sobre contacto directo para gestión de trámites en el departamento.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional		
	P05	0	0	0	Minuciosidad de la tarea	Generación de matrices del estatus real de habilidades y conocimientos del personal				Bajo		Actividad requiere minuciosidad	Analistas Externos (ESPOL)	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional		
	P06	0	0	0	Trabajo monótono	Realización de tareas repetitivas (actualización y ejecución de plan de capacitación y requerimientos internos)				Medio		Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional		
	P07	0	0	0	Inestabilidad en el empleo	Falta de seguridad sobre rendimiento ante Jefe directo				Medio		Entrevistas verbales	Coordinador de Talento Humano	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Evaluación parcial de objetivos	Enero/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional		
	P08	0	0	0	Déficit en la comunicación	Falta de confianza con Jefe directo y poco involucramiento con áreas áreas				Bajo		Entrevistas verbales	Coordinador de Talento Humano	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Enfoque importancia de comunicación	Marzo/2016	20%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional		
	P09	0	0	0	Inadecuada supervisión	Falta de seguimiento durante realización de tareas. Falta de planteamiento de objetivos.				Bajo		Entrevistas verbales	Analistas Externos (ESPOL)	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Establecimiento de espacio para definición de actividades diarias	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional		
	P10	0	0	0	Relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas	Relación inadecuada con jefe.				Bajo		Encuestas de gestión del Depto. Talento Humano	Facilidad en toma de acciones.	Capacitador externo	Facilidad en toma de acciones.	Capacitador externo	Capacitación de relaciones interpersonales a todo el personal administrativo de CRG	Enero/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional	
P11	0	0	0	Desmotivación	Falta de motivación propia y por parte del Departamento.	Alto					Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre motivación	Enero/2016	30%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional			
P14	0	0	0	Trato con clientes y usuarios	Conducta inadecuada de personal atendido	Bajo		Observación y entrevistas verbales	Coordinador de Talento Humano	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Capacitación de relaciones interpersonales	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional						
P15	0	0	0	Inestabilidad emocional	Afectación por problemas del personal que busca su ayuda	Medio		Los recursos limitados es una condición existente ajena al puesto de trabajo	Coordinador de Talento Humano	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano		Marzo/2016		Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional						
P16	0	0	0	Manifestaciones psicosomáticas	Frustración y ansiedad debido a rendimiento que no cubre expectativas de jefe directo, al no conseguir fuentes de capacitación.	Alto		Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Capacitación a personal	Enero/2016	50%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional						

Matriz de Riesgos Laborales para Asistente de Bienestar Social Externo

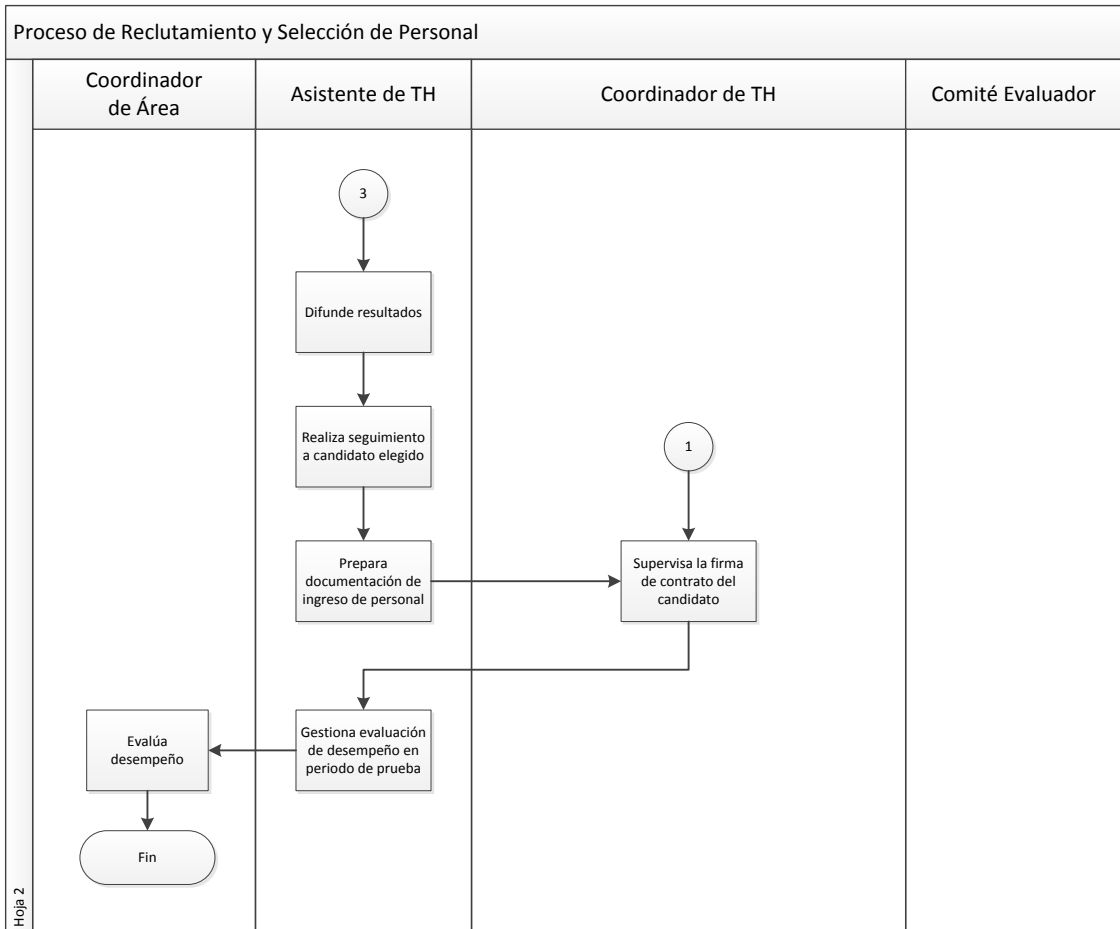
DOCUMENTO N°		NOMBRE DEL REGISTRO DEL DOCUMENTO																													
DATOS DE LA EMPRESA/ENTIDAD		Gerente/ Jefe / Coordinador / Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional:					Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional																								
EMPRESA/ENTIDAD:		Gestión de Talento Humano					Responsable de Evaluación:					Analistas Externos (ESPOL)																			
PROCESO:		Gestión de Talento Humano					Empresa/Entidad responsable de evaluación:					Analistas Externos (ESPOL)																			
SUBPROCESO:		Soporte a Gestión de Talento Humano					Fecha de Evaluación:					Julio del 2015																			
PUESTO DE TRABAJO:		Asistente de Bienestar Social Externo																													
JEFE DE AREA:		Coordinador de Talento Humano																													
Descripción de actividades principales desarrolladas												Herramientas y Equipos utilizados																			
1. Buscar fuentes y recursos para donaciones. 2. Dar solución a necesidades de personas que acuden a la institución en busca de ayuda. 3. Dar soporte en actividades varias a Coordinación de Talento Humano 4. Realizar informes individuales que respaldan la ayuda otorgada. 5. Seguimiento a los beneficiarios atendidos 6. Organización de documentos (respaldo para entrega semanal a Contabilidad.												Computadora										GESTIÓN PREVENTIVA									
FACTORES DE RIESGO	Código	N° de exposiciones	Mujeres	Hombres	TOTAL	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR DE PELIGRO IN SITU	Probabilidad	N° de personas expuestas	N° de veces expuestas	Exposición	Valoración del GP o Dosis	Anexo	OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	Descripción	Fecha fin	Status	Seguimiento acciones tomadas												
																			Resp.	Firma											
RIESGO MECÁNICO	M04	0	0	0	0	Atropello o golpe con vehiculo	Atropello de vehiculo	0.1	25	3	7.5	Bajo		Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Manejo de medidas preventivas contra atropellos	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
	M05	0	0	0	0	Caida de personas al mismo nivel	Resbalon / Tropezon en area limitada y compartida entre las cuatro personas que conforman el departamento de talento humano.	1	1	2	2	Bajo		Observación de desvíos en piso	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Colocación de cartel de precaución.	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	M07	0	0	0	0	Caidas manipulación de objetos	Transporte de suministros de oficina desde archivadores o armarios hasta los puestos de trabajo de la persona que los manipula.	3	1	3	9	Bajo		Observación	Facilidad en toma de acciones. Se requiere aprobación del Coordinador.	Coordinador de Talento Humano	Reubicación de suministros en archivadores. Sustitución o reparación de armarios en mal estado.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	M09	0	0	0	0	Choque contra objetos inmoviles	Tropezon con escritorios debido a oficina compartida	6	1	3	18	Bajo		Observación	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Se recomienda la colocación de cartel de precaución	Agosto/2015	100%	Asistente de Talento Humano											
RIESGO FÍSICO	F04	0	0	0	0	Iluminación	Áreas con iluminación correctamente distribuida						Bajo	Observación y estimación	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Asistente de Bienestar Social Interno.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	F07	0	0	0	0	Ruido	Áreas con ruido molesto o excesivo						Bajo	Observación y estimación	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Coordinador de Talento Humano.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	F08	0	0	0	0	Temperatura ambiente	Tareas son realizadas a 22 grados centígrados						Bajo	Observación de temperatura de área acondicionada	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Realizar estudio con equipos adecuados en puesto de trabajo de Asistente de Bienestar Social Externo.	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
RIESGO ERGONÓMICO	E02	0	0	0	0	Manipulación de cargas	Manipulación de gran cantidad de carpetas y documentación						Bajo	MÉTODO SUGERIDO: GINSHT NIOSH Nivel de actuación	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Cambio de posición de archivadores	Marzo/2016	35%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	E04	0	0	0	0	Posiciones forzadas	Postura prolongada frente al computador.						Bajo	MÉTODO SUGERIDO: RULA	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Cambio de posición de archivadores	Marzo/2016	35%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	E05	0	0	0	0	Puesto de trabajo con Pantalla de Visualización de Datos (PVD)	Tiempo prolongado frente a la pantalla del computador						Bajo	MÉTODO SUGERIDO: RULA	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas. Colocar cartel informativo.	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	P04	0	0	0	0	Movimientos Repetitivos	Movimiento repetitivo de digitalización						Bajo	MÉTODO RULA	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	P05	0	0	0	0	Trabajo a presión	Presión por conseguir donaciones y ayuda para personas.						Medio		Riesgo necesario para cumplimiento de actividad	Analistas Externos (ESPOL)															
FACTORES PSICOSOCIALES	P06	0	0	0	0	Alta responsabilidad	Responsabilidad de cumplimiento de tareas						Medio		Riesgo necesario para cumplimiento de actividad	Analistas Externos (ESPOL)															
	P07	0	0	0	0	Sobrecarga mental	Continuas interrupciones y pendientes debido a solicitudes que surgen diariamente						Bajo	Estudio de tiempos y movimientos	Facilidad en toma de acciones.	Asistente de Talento Humano	Uficialización a personal de CRC sobre contacto directo para gestión de trámites en el departamento	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	P08	0	0	0	0	Minimización de la tarea	Revisión de necesidades presentadas por personas externas						Bajo	Actividad requiere minuciosidad	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	P09	0	0	0	0	Trabajo monótono	Realización de tareas de soporte repetitivas						Bajo		Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación sobre pausas activas	Agosto/2015	100%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	P10	0	0	0	0	Inestabilidad en el empleo	Falla de seguridad sobre rendimiento ante Jefe directo						Medio	Entrevistas verbales	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Evaluación parcial de objetivos	Enero/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	P11	0	0	0	0	Deficit en la comunicación	Falla de confianza con jefe directo						Bajo	Entrevistas verbales	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Enfoque importancia de comunicación	Marzo/2016	20%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	P12	0	0	0	0	Inadecuada supervisión	Falla de seguimiento durante realización de tareas. Falta de planteamiento de objetivos.						Bajo	Entrevistas verbales	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Planteamiento de espacios para definición de actividades de apoyo	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
	P14	0	0	0	0	Relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas	Relación inadecuada con personal al que se acude para donaciones						Medio	Encuestas de Talento Humano	Facilidad en toma de acciones.	Capacitador externo	Capacitación de relaciones interpersonales a todo el personal administrativo de CRC	Enero/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
P15	0	0	0	0	Desmotivación	Falla de motivación propia y por parte del Departamento.						Medio		Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación motivación	Enero/2016	30%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
P18	0	0	0	0	Trato con clientes y usuarios	Conducta inadecuada de usuarios.						Bajo	Observación y entrevistas verbales	Facilidad en toma de acciones.	Coordinador de Talento Humano	Capacitación de relaciones interpersonales	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												
P19	0	0	0	0	Inestabilidad emocional	Recursos limitados para actividades de bienestar social externo. Rendimiento por debajo de expectativa.						Medio		Los recursos limitados es una condición existente ajena al puesto de trabajo	Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación a personal	Marzo/2016	0%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional											
P20	0	0	0	0	Manifestaciones psicosomáticas	Frustración y ansiedad debido al no conseguir donaciones.						Medio		Facilidad en toma de acciones.	Analistas Externos (ESPOL)	Capacitación a personal	Enero/2016	50%	Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional												

APÉNDICE D

Diagrama de flujo funcional de procedimiento para Selección de Personal

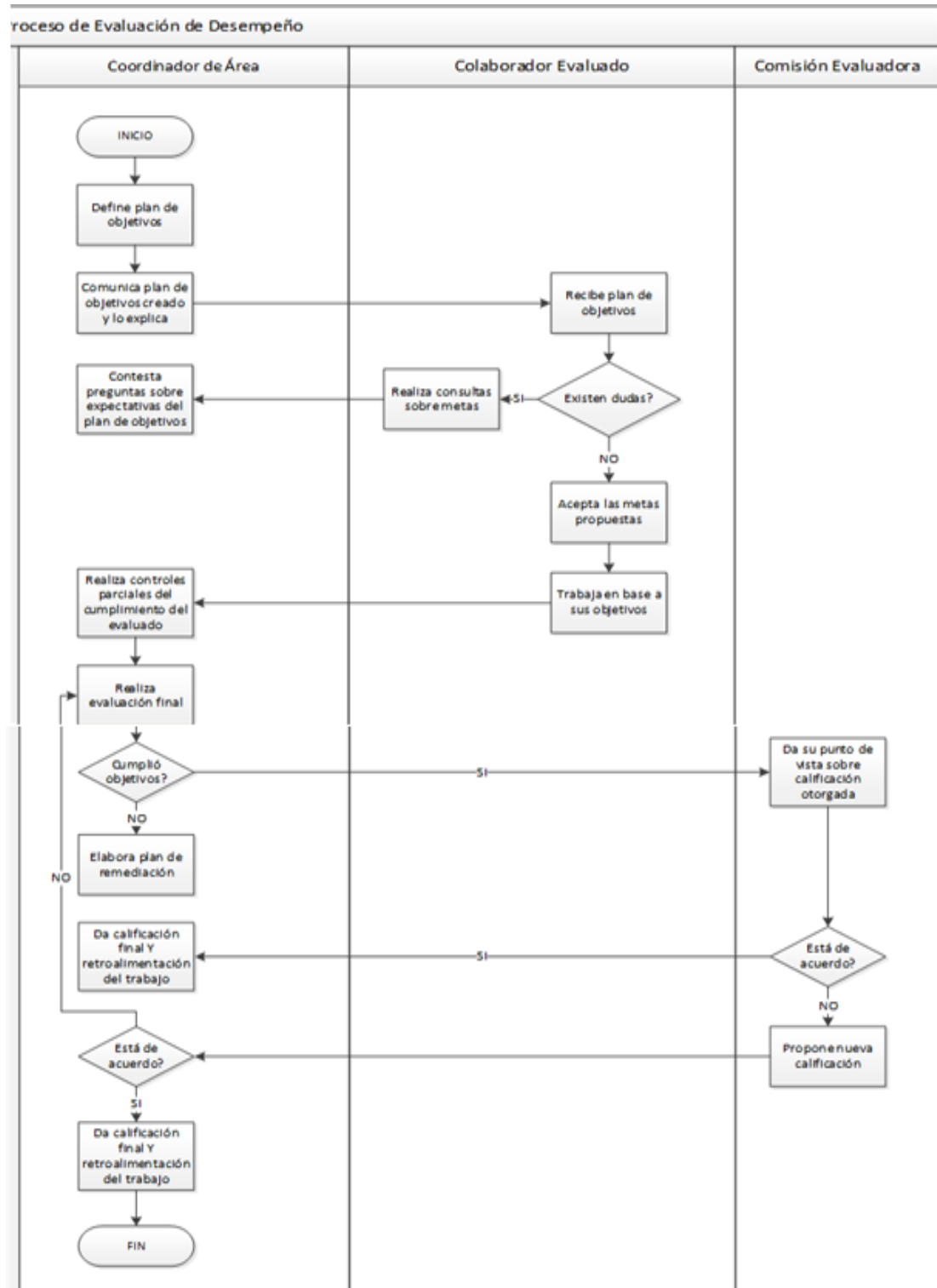


Hojá 1



Parte 2

Diagrama de flujo funcional: Procedimiento para Evaluación y Desempeño del Personal



BIBLIOGRAFÍA

- Historia de la Cruz Roja. Recuperado de http://cruzrojatungurahua.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=5.
- Cruz Roja del Ecuador-Misión/Visión. Recuperado de http://cruzrojaguayas.org/?page_id=125.
- Castillo, Carlos. W una H. Recuperado de <http://controlestadisticocarloscastillo.weebly.com/159-w-1h.html>.
- Universidad del Valle. Herramientas para la Mejora Continua. Recuperado de http://gicuv.univalle.edu.co/documentos/documentos_divulgacion_soci alizacion/material_divulgacion/Guia_de_Mejora_Continua.pdf.
- Universidad Politécnica de Valencia. RULA (Rapid Upper Limb Assessment). Recuperado de <http://www.ergonautas.upv.es/metodos/rula/rula-ayuda.php>.
- Dolan Simon, Valle Ramon, Jackson Susan Y Schuler Randall, La Gestión De Los Recursos Humanos, Tercera Edición, 2007, Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, 2009, Editorial Mc Graw Hill.

- Gestión de Recursos Humanos (2013, Marzo 10). Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Centro Canadiense de Seguridad y Salud Ocupacional. Recuperado de <http://www.ccsso.ca/oshanswers/hsprograms/job-haz.html>.
- Pérez Memo. (2002, abril 12). Teoría y gestión de la calidad total. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-y-gestion-de-la-calidad-total/>
- González, José Luis. Recuperado de <http://www.bloglogisticayproduccion.com/2014/07/29/los-5-porques-la-localizacion-rapida-de-la-raiz-del-problema/>
- Mazzola Carina. (2003, septiembre 8). *Encuestas de satisfacción de clientes*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/encuestas-satisfaccion-clientes/>
- <https://temasdederecho.wordpress.com/2012/06/04/el-riesgo-ocupacional-accidente-de-trabajo-y-enfermedad-ocupacional/>
- McAtamney, L. Y Corlett, E. N., 1993, RULA: A survey method for the investigation of work-related upper limb disorders. *Applied Ergonomics*, 24, pp. 91-99. http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1104/procedimiento_elaboracion.html

- Metodología de las “5S” (Organización del lugar de trabajo).
Recuperado de
<http://www.calidad.sceu.frba.utn.edu.ar/index.php/cursos-seminarios?pid=61&sid=84:Metodologia-de-las-5S-Organizacion-del-lugar-de-trabajo>.
- http://www.eumed.net/librosgratis/2011e/1104/procedimiento_elaboracion.html