



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



Revista Tecnológica ESPOL, Vol. xx, N. xx, pp-pp, (Marzo, 2010)

Desarrollo del Manual de Consulta para el Área de Desarrollo Humano de una Empresa de Retail - Financiero

Francisco Xavier García Garaicoa

Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral, Apartado 09-01-5863, Guayaquil, Ecuador

franciscoxaviergarcia@yahoo.es

Jorge Abab Morán

Escuela Superior Politécnica del Litoral, Director del Informe de Trabajo Profesional, jabad@espol.edu.ec

Resumen

El Grupo en donde se realizó el trabajo profesional es uno de los Grupos empresariales más importantes a nivel nacional, conformado por empresas de gran tradición. Está conformado por una Institución Financiera, dedicada a la comercialización de productos financieros masivos; una empresa de Retail o venta minorista de extensa tradición en nuestro país, una empresa de Seguros y Reaseguros; una empresa dedicada a comercialización de productos aéreos y paquetes turísticos y una organización que se dedica a la confección de prendas. Estas empresas juntas hacen sinergia para desarrollar el modelo de negocio de Retail Financiero que actualmente maneja.

El Grupo comprometido con alcanzar los objetivos planteados y con la visión de lograr la excelencia en el servicio de cada una de las compañías que lo conforman, atravesó un fuerte programa de reingeniería durante el 2007, junto al compromiso de Gerentes, Jefes y personal en general de la organización. Este Grupo, inició el gran desafío de la búsqueda de un mejoramiento continuo y reingeniería de procesos enfocados en 6 áreas específicas; una de ellas fue el área de Desarrollo Humano.

El área de Desarrollo Humano del Grupo fue creada en el año 2005, conscientes de la necesidad de desarrollar integralmente al personal que labora para las distintas compañías del Grupo. Básicamente el área se divide en dos ramas: Administración de Personal, la cual abarca pagos de nómina, coordinación de ingresos, contrataciones, desvinculaciones, promociones, aumentos de sueldo, etc.; y la rama de Selección, Capacitación y Desarrollo, la cual agrupa las actividades de desarrollo integral del colaborador, desde su selección, preparación profesional, crecimiento a través de los planes de carrera establecidos, etc.

Producto del proyecto de mejoramiento el cual atravesó la organización, en el 2007 el área de Desarrollo Humano tomó un mayor impulso, adoptando los nuevos conceptos de manejo de indicadores, reuniones de retroalimentación, Comités de Monitoreo Organizacional, desarrollo de proyectos del área, entre otros; de esta forma se ha establecido en los colaboradores del área una meta a largo plazo, convertir al Grupo en uno de los Great Place to Work reconocidos en el país, para la cual se creó un manual de consulta, que servirá para que los actuales colaboradores del área, manejen de forma normada, los procesos y subsistemas del área, así como también para que los Gerentes y colaboradores de los distintos departamentos cumplan con los procedimientos establecidos para la contratación, compensaciones, desarrollo y desvinculación del personal.

Palabras Claves: Manual, Recursos Humanos, Procesos.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



Abstract

This professional work, was made in one of the biggest Corporative Enterprises in the nation, integrated by companies filled with tradition: A financial institution, dedicated to massive financial products; a Retail company which name is a symbol of tradition in our country; an Insurance company, a Travel Agency, and a Textile company, dedicated to the elaboration of garments. This companies together, created synergy to develop a business model of Financial Retailing, which they currently manage.

This Group, has the compromise to achieve every goal they have proposed, and a vision of acquiring excellence in client service in each and every single one of the companies it runs. It went through a strong reengineering program during 2007, along with Managers, Supervisors, and the rest of the personnel. This Group, initiated the challenge of seeking continuous improvement and process reengineering focused on 6 specific areas, one of which was the area of Human Development.

Human Development area was created in 2005, after realizing that the companies needed to develop the human beings working for them, in a complete way. Basically the area is divided into two branches: Personnel Management, which includes payroll payments, contracts, promotions, salary raises, etc... And the Recruiting branch, which includes Hiring, , Training and Development, which groups development activities for collaborators since their hiring, professional development, growth through established career plans, etc...

As a product of the improvement project that took place through the entire organization, in 2007 the Human Development area took a further boost by adopting new concepts of management indicators, feedback meetings, created Committees in order to monitor the Organization and the development of other projects in the area. By handling the area in this way, the personell had develop a long term vision, making the Group one of the "Great Place to Work", recognized in the country. To maintain and promote this initiatives, a Reference Manual has been developed, so current collaborators in the area, manages in a regulated basis, processes and subsystems, and it works as well for managers and employees of various departments, which want to know the established procedures for recruitment, compensation, staff development and untying.

Keywords: *Manual, Human Resources, Processes.*



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



1. Antecedentes

En la actualidad las organizaciones deben ser más dinámicas y competitivas, según las exigencias del mercado y de sus consumidores, por tal motivo la atención al cliente, la operación efectiva y las respuestas correctas, para dar soluciones a los problemas son cada vez más imprescindibles.

Para la competitividad de una empresa es fundamental el desarrollo de sus colaboradores o gestores de trabajo diario.

En el Ecuador, la mayoría de los profesionales que se encuentran en puestos importantes, carecen de herramientas que les ayuden a mejorar el manejo de las personas que tienen a cargo, adicionalmente según las estadísticas del INEC, solo el 43,6% del Nacional Urbano (Figura 1.1), se encuentran en trabajos formales. Con seguridad muy pocos de ellos, son personal calificado para el trabajo que realizan. Por tal motivo, es importante la coordinación y guía de los colaboradores que trabajan en una organización.

TASA DE OCUPADOS PLENOS

	2007 (Junio)	2007 (Septiembre)	2007 (Diciembre)	2008 (Marzo)	2008 (Junio)	2008 (Septiembre)	2008 (Diciembre)
NACIONAL URBANO	38.3%	40.2%	42.6%	38.8%	42.6%	41.1%	43.6%
QUITO	46.1%	48.6%	56.3%	53.2%	55.3%	52.6%	51.7%
GUAYAQUIL	41.4%	43.1%	43.0%	40.4%	43.3%	40.6%	44.6%
CUENCA	43.7%	49.6%	53.3%	49.4%	58.9%	56.2%	60.5%
MACHALA	30.5%	38.4%	37.7%	39.5%	40.6%	38.1%	43.7%
AMBATO	44.3%	43.9%	42.0%	35.9%	41.9%	42.2%	46.6%

FIGURA 1.1. TASA DE OCUPADOS URBANO

Las empresas están empezando a contratar y a entender la necesidad de tener profesionales en la Administración del Talento Humano, área que durante muchas décadas se conoció como Recursos Humanos. En la actualidad queda claro que los seres humanos no son Recursos, son personas que piensan, que sienten y que anhelan y que colaboran con el desarrollo de la estrategia de la organización para las que fueron contratadas.

La Gestión de las áreas de Desarrollo Humano dentro de la organización son claves para Seleccionar al personal adecuado, mantenerlos, motivarlos y sobre todo proveerles de un crecimiento en el tiempo. De esta forma, crear compromiso con profesionales calificados para las diferentes actividades de la empresa.

En la Compañía donde se desarrolló este Trabajo Profesional (Año 2007), solo existía una pequeña estructura de nómina que se dedicaba a pagar sueldos y que no tenía la visión de desarrollar los subsistemas relacionados a la Gestión de personas. A finales del año 2007, la Presidencia toma la decisión de contratar profesionales para implementar y fomentar el manejo responsable y equitativo de los colaboradores de la Empresa.

Uno de los principales problemas, fue encontrar los perfiles idóneos para la cultura de la Empresa y que

además, tengan las ganas y conocimientos para implementar las herramientas de trabajo. Por esta razón se realizó un Manual de Consulta para los colaboradores internos del Departamento de Desarrollo Humano y los Gerentes de todas las divisiones.

2. Objetivos

El desarrollo de un manual de consulta en el área de Desarrollo Humano, guarda un objetivo básico y general:

Planificar con procedimientos, procesos, formatos, y políticas la generación de una estructura y cultura organizacional idónea, que permita el manejo eficiente de los recursos de la empresa y que tenga pleno conocimiento de su personal, sus expectativas y sus talentos.

De este objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la organización.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.
- Determinar un plan de capacitación para el personal.
- Generar en el área una cultura de utilización de indicadores de Gestión.
- Determinar la estructura funcional óptima.
- Mantener informada al área de Desarrollo Humano sobre sus procesos y procedimientos.
- Informar vía intranet a los responsables de las áreas para que conozcan las políticas sobre la gestión de personas.

3. Metodología

Es una ilustración conceptual genérica de los elementos constitutivos para la elaboración del Manual de Consulta, basado en los formatos más comunes en las organizaciones.

El trabajo metodológico de este Manual se detalla en la Figura 1.3:

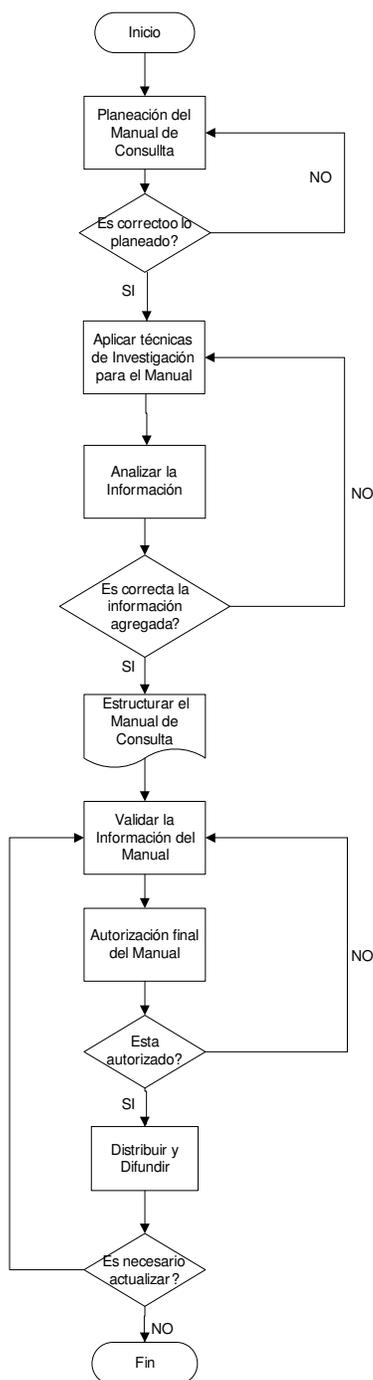


FIGURA 1.3. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CONSULTA.

4. Introducción

El objetivo del presente trabajo trata del “Diseño del Manual de Consulta del área de Desarrollo Humano, de una empresa de “Retail – Financiero”.

En los últimos años en Países como Chile, Colombia y Perú se ha manifestado una necesidad creciente por el mercado del Retail y las extensión de las oportunidades de consumo de los clientes, Ecuador aunque con leyes laborales menos flexibles, no se queda atrás, y apuesta por el mercado de consumo masivo a través de productos como tarjetas de crédito con un sin número de establecimientos afiliados a esa de red de consumidores, para que el círculo del retail financiero cumpla con su objetivo principal: Brindar soluciones crediticias a los clientes para que puedan comprar en los establecimientos a nivel nacional. Por esta razón es clave, encontrar perfiles profesionales que se acoplen a los mercados de la Región.

Las empresas deben poseer departamentos dedicados al reclutamiento, selección, administración y desarrollo de las personas que integran las compañías. Estos departamentos son conocidos normalmente como Recursos Humanos, pero para efectos de este proyecto se le denominará Desarrollo Humano. Los seres humanos deben ser tratados como lo que son, personas que piensan, anhelan, sienten y que colaboran con el desarrollo de la estrategia de una organización o causa particular a la que ellos libremente desean acceder. Para ejecutar las buenas prácticas establecidas, es necesario que el ejecutivo o colaborador del área, este familiarizado con los términos, normas y procedimientos que se utilizan. A través de un Manual de Consulta, la persona que ejecuta una función específica podrá revisar todos los procesos del área de Desarrollo Humano:

- Estructura organizacional del Área, que consiste en la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y el Organigrama.
- Manual de Funciones, un modelo en el que se detalla las principales actividades a realizar por el colaborador en periodos de tiempo determinados.
- Macro Sistema de Desarrollo Humano, en este punto se abarcan los principales subsistemas utilizados por el área y la línea estratégica de la cual están gobernados.
- Plan Maestro, que muestra la cantidad exacta de personas necesarias a contratar por áreas o divisiones de la empresa, sobre todo en las áreas masivas o de mayor rotación.
- Reclutamiento de Personal, se muestran los procesos que se utilizan para reclutar personas dentro y fuera de la organización.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



- Selección de Personal, aquí se integra el reclutamiento y la entrevista o prueba utilizada para la selección del candidato que postula para el cargo.
- Contratación de Personal, se muestra el proceso de las personas que han sido escogidas para el cargo y que pasan a tener un contrato establecido con la compañía.
- Promoción, Traslados y/o aumentos de sueldos, básicamente detalla las actividades que se realizan sobre el crecimiento del profesional o cambios inter departamentales, así como también la revisión de la escala salarial en la que se encuentra ubicado.
- Pago de Nómina, actividad que se realiza para acreditar los valores acordados en el contrato por sus honorarios a los trabajadores.
- Desvinculación de la relación laboral, muestra el procedimiento a seguir para finiquitar una contratación.
- Reportes y Formatos, son utilizados por los responsables de área y ayudan al funcionamiento ordenado del departamento en los puntos detallados.

lo lea o lo revise, pueda ejecutar con facilidad una gestión práctica.

Se desarrollaron todos los procesos en Diagramas de Flujos, estos se detallan en la parte introductoria.

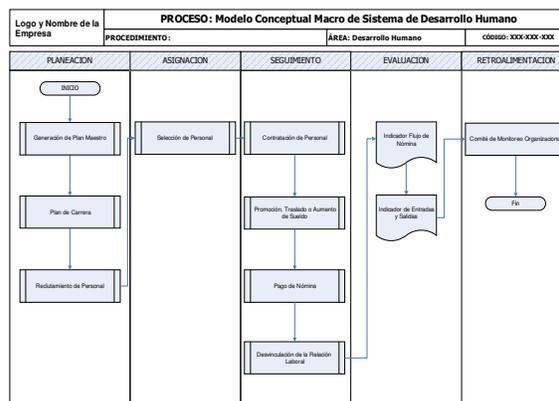


FIGURA 2.2. MODELO CONCEPTUAL MACRO DE SISTEMA DE DESARROLLO HUMANO.

Para cada Proceso, se definió su respectivo Objetivo y Alcance. Del Modelo presentado como ejemplo, se derivan todos los procesos utilizados para el Manual.

5. Índice del Manual

A continuación se detallan los puntos claves en los que se trabajó el Manual de Consulta del Área de Desarrollo Humano:

- Información Organizacional del Área
- Manual de Funciones
- Modelo Conceptual Macro del Sistema de Desarrollo Humano
- Modelo de Generación de Plan Maestro
- Reclutamiento de Personal
- Selección de Personal
- Contratación de Personal
- Promoción, Traslado o Aumento de Sueldo
- Pago de Nómina
- Desvinculación de la Relación Laboral
- Reportes y Formatos

6. Herramientas Bases Utilizadas.

La Herramienta base utilizada para el Desarrollo del Manual y que parten de los procesos que se estudiaron para desarrollarlo, es el Diagrama de Flujo. A continuación se presentará la figura general que resume el Modelo, donde están incluidos los procesos desarrollados, con la intención de que la persona que

7. Índice de Figuras Desarrolladas.

Para efectos del Informe de Trabajo profesional, se desarrollaron varias figuras, que parte del Macro proceso de Desarrollo Humano presentado en el punto 6 de este artículo.

Tasa de Ocupados Urbano

FODA del Área de Desarrollo Humano

Proceso para la Elaboración del Manual de Consulta

Estructura Organizacional del Área de Desarrollo Humano

Modelo Conceptual Macro Sistema de Desarrollo Humano

Modelo de Reporte de Generación de Plan Maestro

Generación del Plan Maestro

Proceso de Reclutamiento de Personal

(Procedimiento: Solicitud de Personal Nuevo o Traslado)

Proceso de Reclutamiento de Personal

(Procedimiento: Solicitud de Personal de Reemplazo)

Proceso de Reclutamiento de Personal

(Procedimiento: Reclutamiento Interno)

Proceso de Reclutamiento de Personal

(Procedimiento: Reclutamiento Externo)

Proceso de Selección de Personal

(Procedimiento: Selección Interna de Personal)

Proceso de Selección de Personal

(Procedimiento: Selección Externa de Personal)

Proceso de Contratación de Personal

(Procedimiento: Recepción de Documentos)

Proceso de Contratación de Personal

(Procedimiento: Contratación en Relación de Dependencia)



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



Proceso de Contratación de Personal
(Procedimiento: Registro de Información en el Sistema Computarizado)
Proceso de Aumento de Sueldo
Proceso de Promoción o Traslado de Personal
Proceso de Pago de Nómina
Proceso de Desvinculación de la Relación Laboral
(Procedimiento: Desvinculación por Renuncia)
Proceso de Desvinculación de la Relación Laboral
(Procedimiento: Desvinculación por Despido)
Proceso de Desvinculación de la Relación Laboral
(Procedimiento: Comunicaciones)
Proceso de Desvinculación de la Relación Laboral
(Procedimiento: Liquidación de Haberes)
Formato de Requisición de Personal
Formato General para Entrevistas
Formato de Solicitud de Empleo
Formato de Cuestionario para Entrevistas
Formato de Verificación de Referencia Laboral
Formato de Verificación de Referencia Personal
Formato de Promoción y/o Traslados
Formato de Entrega/Recepción del Puesto

8. Conclusiones

- 1.-El presente Manual debe servir como una referencia para ejecutar los procesos básicos de un área de gestión y dirección de personal. En ningún caso pretende ser la herramienta que agrupe totalmente todos los subsistemas que hoy se conocen sobre el área.
- 2.-El presente Manual se ha diseñado en base a características prácticas, con el propósito de apoyar la gestión y toma de decisiones.
- 3.- Desde el inicio de este informe profesional se ha utilizado términos antropológicos con respecto a la persona, no como un recurso, sino como un ser humano que anhela, piensa y siente y que colabora con el desarrollo de la estrategia de una organización. Se debe alentar a los nuevos profesionales a liderar y acompañar a las personas, durante el proceso de desarrollo profesional, dentro de la empresa, y generar un equilibrio en la vida personal del empleado.
- 4.- Los formatos presentados en el Informe, deben servir para guiar al usuario, en los procesos de: entrevista, levantamiento de perfil, selección, reportes, etc. Estos formatos al ser solo una guía, deben ser modificados según la necesidad y cultura de la Organización.

9. Recomendaciones

- 1.-Es importante que los procesos se actualicen con una regularidad de al menos un año. Los procesos y

requerimientos de la empresa, pueden cambiar debido a: su expansión y los planes estratégicos, etc. El área de Gestión y Dirección de Personal debe innovar, adaptarse y alinearse las nuevas tendencias, o estrategias de la empresa.

2.-Para los profesionales que se dediquen a esta gestión es importante tener a mano además del Manual de Operaciones del Área, el Reglamento Interno de Trabajo, el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional como documentos obligatorios exigidos por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador.

3.-Es importante tener a la mano para las consultas necesarias el Código de Trabajo del Ecuador y estar pendiente de los registros y boletines oficiales que emita el Gobierno en torno al tema.

4.-Es importante mantener una comunicación continua y adecuada con el cliente interno o colaborador, con la intención de mantener las herramientas de este Manual al Servicio del crecimiento y fortalecimiento profesional del personal y de la Visión de la Empresa.

5.-Los formatos deben ser llenados en su totalidad, para facilitar el trabajo necesario del Área que lo gestiona.

6.-Es necesario actualizar la información de los empleados que laboran en la empresa cada periodo de tiempo. Se recomienda que mínimo sea cada año. Con el propósito de mantener una base de datos actualizada y que sirva para los diferentes procesos incluidos en este Manual.

7.-El presente Manual debe ser transmitido a todos los colaboradores relacionados con la Gestión, de manera práctica y explicativa. Por esta razón está presentado con diagramas, que facilitan el entendimiento de las personas que lo utilicen.

8.-Antes realizar una actualización al Manual o a cualquier proceso del área, se recomienda la participación del personal del área, para mejorar de la Gestión.

12. Referencias

A continuación se lista las principales referencias sobre el artículo desarrollado:

- [1] SUSANA DELGADO GONZALEZ; Recursos Humanos, Editorial Paraninfo, Primera Edición, España,2005
- [2] CUCA RICOMA DE CASTELLARNAO, ¡No Somos Recursos, Somos Humanos!., Editorial Garnica, España, 2006.
- [3] MARIA JESÚS MONTES, Selección de Personal, Editorial Ideas Propias, España-Vigo.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



- [4] CHIAVENATO , Administración de Recursos Humanos, Editorial Mac Graw Hill, Octava Edición, 2008
- [5] FRANKLIN, Organización y Métodos, Editorial Mac Graw Hill, Primera Edición, 2001.
- [6] <http://www.rrhh-web.com/>
- [7] <http://www.expansionyempleo.com/>