ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE INGENIERÍA EN MECÁNICA Y CIENCIAS DE LA PRODUCCIÓN

“DISEÑO DEL MANUAL DE CONSULTA DEL ÁREA DE DESARROLLO HUMANO DE UNA EMPRESA DE RETAIL - FINANCIERO”

INFORME DE TRABAJO PROFESIONAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

GUAYAQUIL - ECUADOR
AÑO: 2010

PRESENTADO POR:

FRANCISCO XAVIER GARCÍA GARAICOA

PROBLEMA DE FONDO

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 circulo 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.

Ref.. Página 1 de la Introducción.

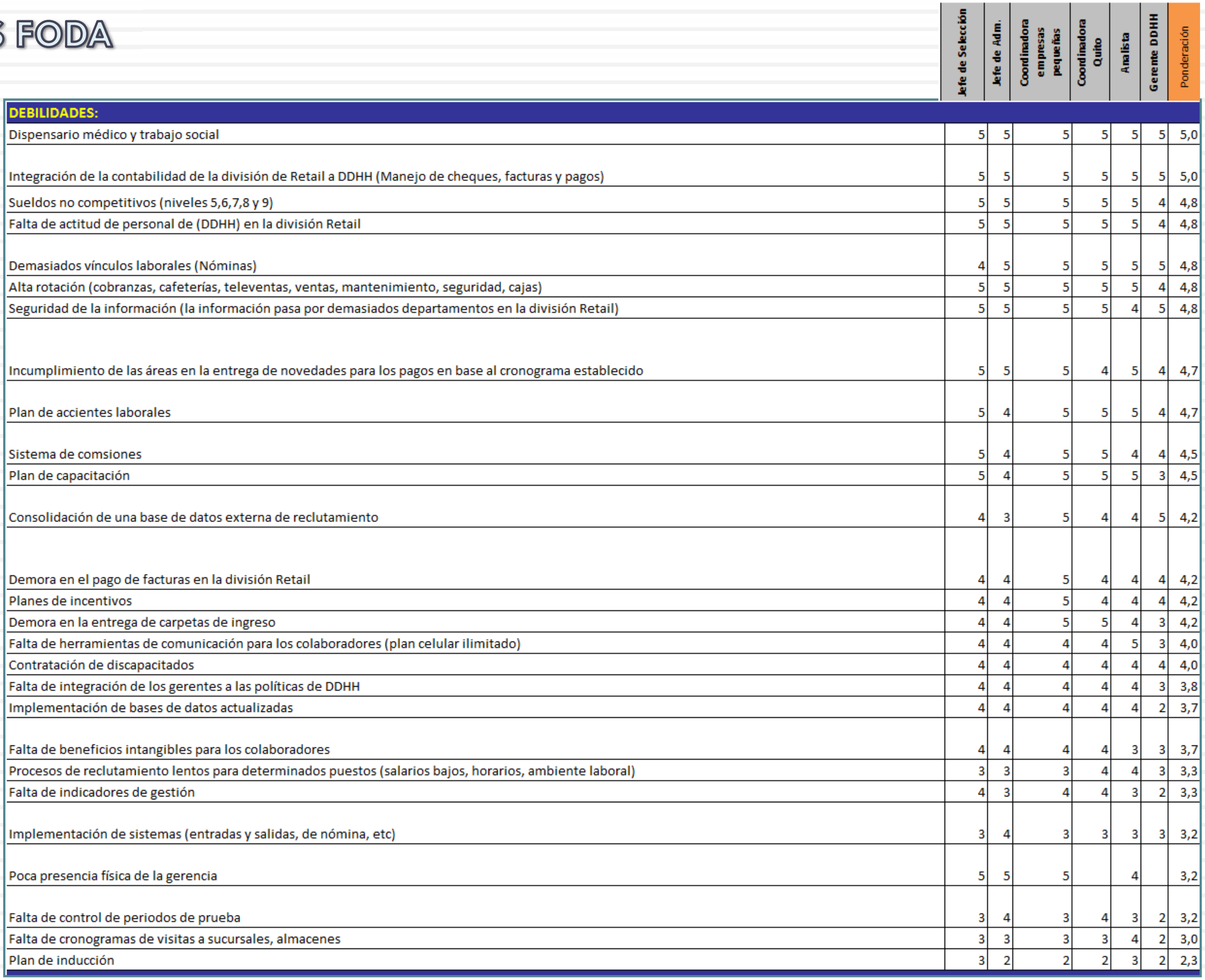
PROBLEMA DE FORMA

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.

Ref. Página 5 del Capítulo #1

NECESIDADES DE LA EMPRESA

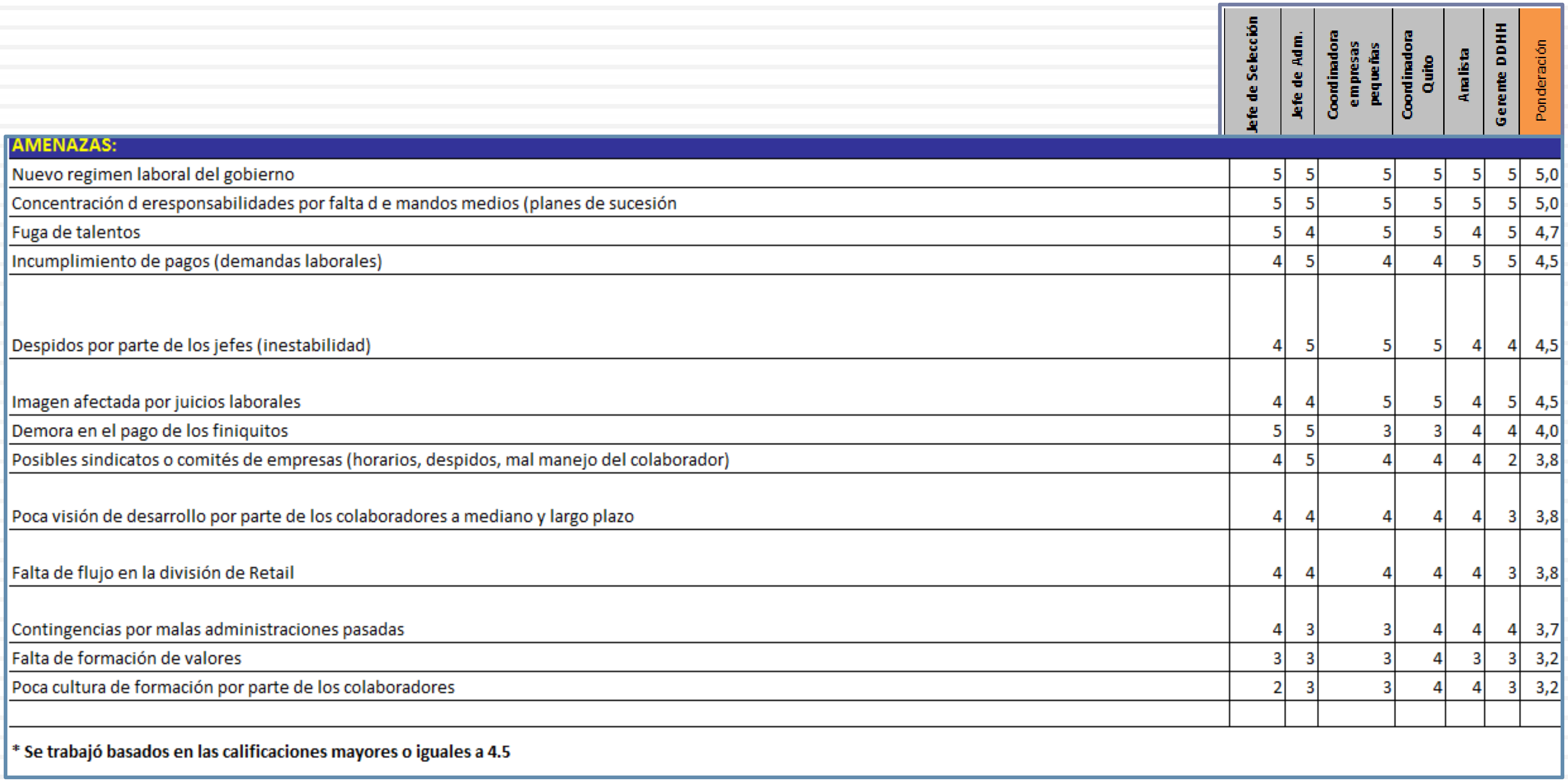
ANÁLISIS FODA



DEBILIDADES:	Jefe de Selección	Jefe de Adm.	Coordinadora empresas pequeñas	Coordinadora Quito	Analista	Gerente DDHH	Ponderación
Dispensario médico y trabajo social	5	5	5	5	5	5	5,0
Integración de la contabilidad de la división de Retail a DDHH (Manejo de cheques, facturas y pagos)	5	5	5	5	5	5	5,0
Sueldos no competitivos (niveles 5,6,7,8 y 9)	5	5	5	5	5	4	4,8
Falta de actitud de personal de (DDHH) en la división Retail	5	5	5	5	5	4	4,8
Demasiados vínculos laborales (Nóminas)	4	5	5	5	5	5	4,8
Alta rotación (cobranzas, cafeterías, televentas, ventas, mantenimiento, seguridad, cajas)	5	5	5	5	5	4	4,8
Seguridad de la información (la información pasa por demasiados departamentos en la división Retail)	5	5	5	5	4	5	4,8
Incumplimiento de las áreas en la entrega de novedades para los pagos en base al cronograma establecido	5	5	5	4	5	4	4,7
Plan de accientes laborales	5	4	5	5	5	4	4,7
Sistema de comsiones	5	4	5	5	4	4	4,5
Plan de capacitación	5	4	5	5	5	3	4,5
Consolidación de una base de datos externa de reclutamiento	4	3	5	4	4	5	4,2
Demora en el pago de facturas en la división Retail	4	4	5	4	4	4	4,2
Planes de incentivos	4	4	5	4	4	4	4,2
Demora en la entrega de carpetas de ingreso	4	4	5	5	4	3	4,2
Falta de herramientas de comunicación para los colaboradores (plan celular ilimitado)	4	4	4	4	5	3	4,0
Contratación de discapacitados	4	4	4	4	4	4	4,0
Falta de integración de los gerentes a las políticas de DDHH	4	4	4	4	4	3	3,8
Implementación de bases de datos actualizadas	4	4	4	4	4	2	3,7
Falta de beneficios intangibles para los colaboradores	4	4	4	4	3	3	3,7
Procesos de reclutamiento lentos para determinados puestos (salarios bajos, horarios, ambiente laboral)	3	3	3	4	4	3	3,3
Falta de indicadores de gestión	4	3	4	4	3	2	3,3
Implementación de sistemas (entradas y salidas, de nómina, etc)	3	4	3	3	3	3	3,2
Poca presencia física de la gerencia	5	5	5		4		3,2
Falta de control de periodos de prueba	3	4	3	4	3	2	3,2
Falta de cronogramas de visitas a sucursales, almacenes	3	3	3	3	4	2	3,0
Plan de inducción	3	2	2	2	3	2	2,3

PRINCIPALES PROBLEMAS

ANÁLISIS FODA



	Jefe de Selección	Jefe de Adm.	Coordinadora empresas pequeñas	Coordinadora Quito	Analista	Gerente DDHH	Ponderación
AMENAZAS:							
Nuevo regimen laboral del gobierno	5	5	5	5	5	5	5,0
Concentración d eresponsabilidades por falta d e mandos medios (planes de sucesión	5	5	5	5	5	5	5,0
Fuga de talentos	5	4	5	5	4	5	4,7
Incumplimiento de pagos (demandas laborales)	4	5	4	4	5	5	4,5
Despidos por parte de los jefes (inestabilidad)	4	5	5	5	4	4	4,5
Imagen afectada por juicios laborales	4	4	5	5	4	5	4,5
Demora en el pago de los finiquitos	5	5	3	3	4	4	4,0
Posibles sindicatos o comités de empresas (horarios, despidos, mal manejo del colaborador)	4	5	4	4	4	2	3,8
Poca visión de desarrollo por parte de los colaboradores a mediano y largo plazo	4	4	4	4	4	3	3,8
Falta de flujo en la división de Retail	4	4	4	4	4	3	3,8
Contingencias por malas administraciones pasadas	4	3	3	4	4	4	3,7
Falta de formación de valores	3	3	3	4	3	3	3,2
Poca cultura de formación por parte de los colaboradores	2	3	3	4	4	3	3,2

*** Se trabajó basados en las calificaciones mayores o iguales a 4.5**

PRINCIPALES PROBLEMAS

TOMA DE DECISIÓN PARA LA SOLUCIÓN

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.

Ref. Página 5 del Capítulo #1.

NECESIDADES DE LA EMPRESA

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.

- Selección de Personal, aquí se integra el reclutamiento y la entrevista o prueba utilizada para la selección del candidato que postula para el cargo.

NECESIDADES DE LA EMPRESA

- 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 ínter 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.

Ref. Páginas 1 y 2 de la Introducción

OBJETIVO 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.

Ref. Pagina 8 del Capítulo #1

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.

Ref. Página 8 del