



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la

Producción

" Creación e Implementación del Departamento de Talento

Humano en una empresa Constructora"

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Examen Complexivo

Previo la obtención del Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Presentado por:

Francisco José Chiriguaya Maldonado

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2016

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de culminar ésta importante etapa de mi vida.

A mis padres, que por su guía, tenacidad, apoyo incondicional y amor infinito hicieron de mí quien soy.

A mi esposa e hijos por convertirse en mi motivación y esperanza por encontrar días mejores.

.

DEDICATORIA

A DIOS

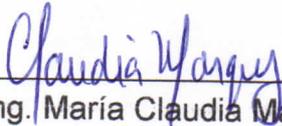
A MIS PADRES

A MIS HERMANOS

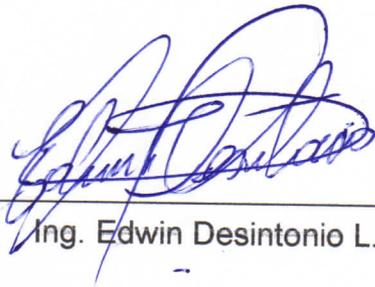
A MI FAMILIA

A MIS AMIGOS

TRIBUNAL EVALUADOR



Ing. María Claudia Márquez P.

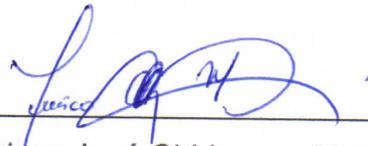


Ing. Edwin Desintonio L.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido desarrollado en la presente propuesta de examen complejo me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Francisco', written over a horizontal line.

Francisco José Chiriguaya Maldonado

RESUMEN

El presente proyecto final de graduación se basa en la necesidad de una empresa constructora ecuatoriana en mejorar sus actividades, mediante la creación e implementación del Departamento de Talento Humano que le permita optimizar recursos, tiempo y dinero; objetivo principal de la organización. Para ello se implementó inicialmente una estructura organizacional, la cual describe los niveles jerárquicos, así como los canales formales de comunicación e información, haciendo énfasis en el departamento motivo de este proyecto. Luego se describió las funciones principales de los integrantes del departamento y las problemáticas que se presentaban en las actividades normales del día a día. Problemas que se fueron extinguiendo mediante el uso de desarrollos tecnológicos, procesos claros, coordinación entre los diferentes cargos a fin de conseguir el objetivo antes planteado y mejorar el ambiente laboral. A continuación se presentó resultados de las implementaciones realizadas donde se describe las herramientas utilizadas para la consecución del objetivo planteado en este proyecto. Cabe mencionar que producto de la informalidad con que la empresa realizaba sus actividades, existió pocos registros estadísticos que permita evaluar objetivamente los cambios producto de esta implementación en relación al pasado, más bien este proyecto ha servido como referencia o guía para el correcto desenvolvimiento de las actividades relacionadas a la administración del personal administrativo y operativo de la empresa.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	II
ÍNDICE GENERAL	III
ABREVIATURAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
INTRODUCCIÓN	VII
CAPÍTULO 1	
1. ANTECEDENTES	1
1.1. La empresa	1
1.2. Ubicación, estructura e infraestructura	3
1.3. Ineficiencias encontradas	3
CAPÍTULO 2	
2. CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	5
2.1. Estructura Organizacional	5
2.2. Composición del Departamento de Talento Humano	6
2.2.1. Jefatura de Talento Humano	6
2.2.2. Asistente de Nómina	7
2.2.3. Asistente de Pagos	7

2.2.4. Asistente de Higiene y Seguridad en el Trabajo	8
2.3. Implementaciones Desarrolladas	9
2.3.1. Fichas del Personal	9
2.3.2. Control de Asistencia	11
2.3.3. Planillas	13
CAPÍTULO 3	
3. RESULTADOS ENCONTRADOS	16
3.1. Fichas del Personal	16
3.2. Control de Asistencia	17
3.3. Planillas	18
CAPÍTULO 4	
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	19
4.1. Conclusiones	19
4.2. Recomendaciones	19
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
DTH	Departamento de Talento Humano
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Etc.	Etcétera
Av.	Avenida
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Adoquinamiento de calles Urb. Entre Lagos	1
Figura 1.2. Construcción de aceras y bordillos Parque de la Paz	2
Figura 2.1. Sistema de Fichas de Personal	10
Figura 2.2. Pantalla previa al ingreso de la Ficha	10
Figura 2.3. Ficha ingresada al sistema	11
Figura 2.4. Reloj Biométrico	12
Figura 2.5. Sistema de Asistencia	12
Figura 2.6. Página web de la empresa	14
Figura 2.7. Sistema de Planillas	14
Figura 2.8. Sistema de planillas con sus campos	15

INTRODUCCIÓN

Dentro del desarrollo del siguiente proyecto final de graduación se puede encontrar en el Capítulo 1 una breve reseña de los antecedentes de la empresa, su estructura e infraestructura. Adicionalmente se identifican algunas de las principales ineficiencias que presentaba la organización en sus actividades.

En el Capítulo 2, se detalla el proceso de creación e implementación propiamente dicha, la estructura departamental, composición departamental, principales funciones; para finalmente especificar cada uno de las implementaciones desarrolladas a fin de justificar la necesidad de crear el DTH.

En el Capítulo 3 se muestra los resultados y efectos de las implementaciones desarrolladas, tanto objetivas como subjetivas. Para finalmente en el Capítulo 4 culminar con algunas conclusiones y recomendaciones que se pudieron considerar dentro de todo el proceso de implementación.

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES

1.1. LA EMPRESA

La organización empezó sus actividades en el año de 1998 en el Cantón Guayaquil construyendo aceras, bordillos y adoquinamiento de calles en Urbanizaciones de la Puntilla como: Lago Sol y Entrelagos (ver Figura 1.1), así como en el parque santo “*Parque de La Paz*” (ver Figura 1.2). En sus inicios la organización firmaba contratos como Persona Natural ya que no contaba con suficientes recursos ni con estructura empresarial que le permita ampliar su campo de producción.



Figura 1.1. Adoquinamiento de calles Urb. Entre Lagos.



Figura 1.2. Construcción de aceras y bordillos Parque de la Paz.

En 2006 la organización hace contacto con un grupo empresarial importante que iniciaba un gran proyecto inmobiliario en Urbanizaciones como *La Joya* y *Villas del Rey* a la altura del kilómetro 14,5 de la Av. León Febres Cordero del Cantón Daule, proyecto que permitió aumentar considerablemente los niveles de producción; al mismo tiempo que demandaba otras necesidades como abrir una nueva oficina cerca del lugar de operaciones que permitiera una mejor administración de sus actividades, intenciones que se pudieron conseguir a medias por los altos volúmenes de información que se genera cada día. Es por éste y otros motivos que nace la necesidad de estructurar formalmente una empresa que permita organizar y administrar óptimamente los recursos. Es aquí cuando nace Eniues S.A.

1.2. Ubicación, estructura e infraestructura

La empresa inicia con una pequeña oficina al norte de la ciudad de Guayaquil en el Centro Comercial Gran Albocentro, es aquí donde empieza su estructuración (limitada por cierto) con los primeros colaboradores administrativos tales como: una Asistente Administrativa y una Operativa; en obra se contaba con un Supervisor de Obras, un Residente y dos Maestros. La nómina total era de 26 personas, la mayoría de ellos jornaleros.

El personal de obra básicamente era Jornalero, y cobraban sus remuneraciones semanalmente y en efectivo; sistema obsoleto que se mantuvo por algunos años.

1.3. Ineficiencias encontradas

La organización en sus inicios se dividía básicamente en dos áreas: una Administrativa, compuesta por el personal de oficina; y otra Operativa, que era compuesta por el personal de obras. Para efectos de este proyecto final de graduación, se hará referencia exclusivamente al área administrativa, ya que es aquí donde se administra toda la nómina de trabajadores y es donde se crea el Departamento de Talento Humano (DTH).

Entre las ineficiencias más relevantes encontradas se tiene las siguientes:

- Falta de una Estructura Organizacional Formal, que establezca canales de Comunicación e Información que permita el normal desenvolvimiento de las actividades.
- Todos los temas relacionados con el personal tales como: Afiliaciones, Liquidaciones, Contratos, Asistencias, Roles, etc. eran tratados con la Asistente Administrativa. Esto producía una carga operativa muy alta para una sola persona, dando como resultado innumerables problemas tales como: personal laborando en obra sin estar afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), trabajadores afiliados pero sin contratos de trabajo firmados y debidamente legalizados, etc.
- Las asistencias al personal de obra eran tomadas por Maestros y Supervisor de Obras en listados impresos, tomando como asistencia la firma del trabajador o huella dactilar para quienes no puedan firmar, mecanismo poco fiable ya que podían falsificar las firmas o huellas, o en el peor de los casos; firmar y retirarse. Generando perjuicios económicos. Al momento del levantamiento de la información para efecto de este trabajo, se conocía de 18 casos de trabajadores que cometieron este ilícito en 2015, quedando la incertidumbre de cuantos casos no se pudieron detectar en el mismo periodo por la falta de control en los procesos.
- La entrega y supervisión del uso de los equipos de protección personal no se cumplía eficientemente, ya que no había un responsable directo que exija su uso y haga cumplir el Reglamento de Seguridad.

CAPÍTULO 2

2. CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.

En este Capítulo, se detallarán las implementaciones que se hicieron para lograr el objetivo previamente establecido, tomando en consideración que nunca serán suficientes; ya que la empresa como no podría ser de otra manera, siempre será participe de un constante proceso de mejora continua.

2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como se indicó, la compañía no contaba con una estructura organizacional formal que permita conocer los niveles jerárquicos y canales de información. Por ello se diseñó, discutió, corrigió y aprobó el Organigrama Funcional que se muestra en el Anexo 1.

Para efecto de este proyecto final de graduación, se centrará en analizar únicamente el Departamento de Talento Humano dentro del organigrama funcional presentado en el anexo antes mencionado.

2.2. COMPOSICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.

El DTH está compuesto por la Jefatura de Talento Humano, un Asistente de Nómina, un Asistente de Pagos y un Asistente de Higiene y Seguridad en el Trabajo. En los siguientes incisos se detallarán las funciones de los cargos mencionados.

2.2.1. JEFATURA DE TALENTO HUMANO

Encargada de la selección, administración y control de todo el recurso humano de la empresa. Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de Trabajo de la compañía.
- Monitorear el correcto desenvolvimiento de sus colaboradores directos a fin de asegurar el flujo de información correcto y oportuno.
- Seleccionar personal aspirante a ocupar algún cargo en donde exista una vacante.
- Preparar informe para reuniones ejecutivas semanales de novedades del personal.
- Enviar información necesaria a los diferentes entes de control como Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Preparar programas de inducción para el nuevo personal previo a su ingreso.

2.2.2. ASISTENTE DE NÓMINA.

Encargada de elaborar toda información relacionada a la nómina de empleados de la compañía, entre sus principales funciones se encontraron las siguientes:

- Elaborar Contratos de trabajo según las necesidades de la empresa y llevar archivo activo y pasivo relacionado al tema.
- Elaborar Avisos de Entrada (Afiliaciones) y Salida (Liquidaciones) según sea el caso, y llevar archivo activo y pasivo relacionado a estos temas.
- Realizar todo el proceso de legalización de liquidaciones de personal en el MRL.
- Elaborar y administrar la ficha de ingreso de empleados.

2.2.3. ASISTENTE DE PAGOS

Encargada de elaborar, administrar y controlar todas las actividades relacionadas con pagos al personal de la empresa. Entre sus principales funciones se encontró:

- Elaborar listados del personal a las diferentes obras o frentes de trabajo.
- Administración y control de asistencias (reloj biométrico).
- Elaborar planillas de pagos de los Avances de Obra.
- Elaborar roles de pagos semanales.

- Elaborar reportes de pagos de Beneficios Sociales.
- Elaborar reportes de pago de Utilidades.

2.2.4. ASISTENTE DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

Encargado de dotar, administrar y controlar el buen uso de los Equipos de Protección según consta en el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo vigente aprobado el 16 de Septiembre de 2015 en atención al trámite N° RHS-2015-12715 en el Ministerio del Trabajo. Entre sus principales funciones se tienen:

- Dotar al personal con los equipos de protección en forma periódica. Equipos tales como: Botas, Cascos, Guantes, Tapa oídos, Uniformes, Gafas, Arneses, etc.
- Elaborar, entregar y archivar Actas de entrega-recepción de los implementos entregados a los trabajadores.
- Realizar visitas periódicas a las diferentes obras, a fin de supervisar el uso permanente de los equipos de protección entregados.
- Realizar actividades (simulacros) con el personal, con el propósito de concientizar el uso permanente de los equipos; así como cumplir con las exigencias del MRL en temas concernientes a Comité Paritarios, Primeros Auxilios, Planes de Contingencia, Simulacros, etc.

A continuación se describirán las principales implementaciones que ayudaron a reducir o eliminar las ineficiencias encontradas detalladas en el capítulo 1 inciso 1.3.

2.3. IMPLEMENTACIONES DESARROLLADAS

Con el propósito de justificar la necesidad de crear el DTH, a continuación se describen las principales implementaciones que ayudaron significativamente a controlar las actividades relacionadas con la administración del personal de la empresa.

2.3.1. FICHAS DEL PERSONAL

Dentro de la constante lucha entre la informalidad propia de la industria de la construcción y el no dejar que esa informalidad llegue a la organización, se pensó en tener un registro único de datos importantes como: nombres completos, dirección, fecha de nacimiento, cargas familiares, tipo de sangre, etc.; de todo el personal sin excepción alguna, ya que la organización no contaba con ningún registro a más de la información que presta la cédula de identidad. Por esto se creó e implementó las Fichas del Personal, herramienta que permite conocer a más de información básica, detalles como tallas de botas, camisa, pantalón, etc. Información necesaria para los procesos de adquisición y dotación de los equipos de seguridad industrial. Este desarrollo se lo encuentra dentro de la página web de la empresa como se muestra en la Figura 2.1.



Figura 2.1. Sistema de Fichas de Personal

Al ingresar a este módulo con usuario y contraseña se abre la ficha personal que va a ser ingresada como muestra la figura 2.2.

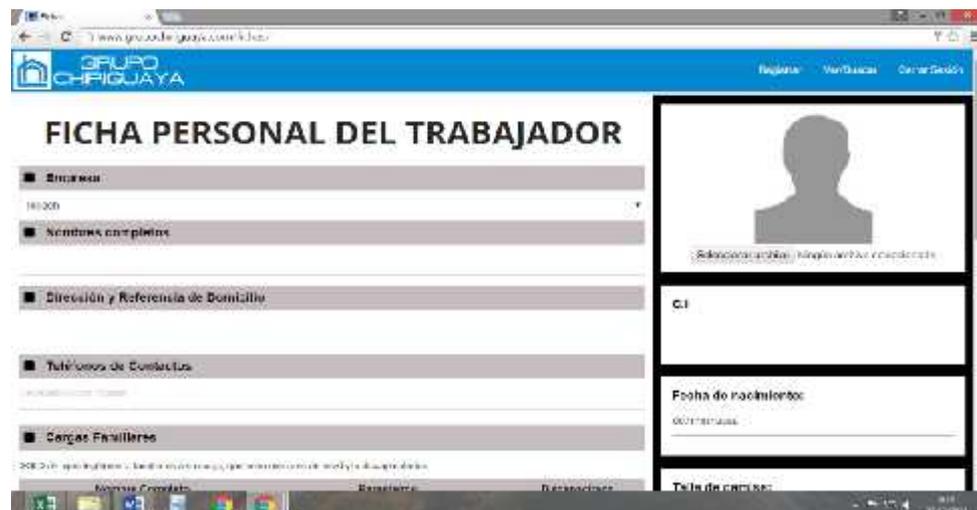


Figura 2.2. Pantalla previa al ingreso de la Ficha

Finalmente, la ficha ingresada se presenta como muestra la figura 2.3., quedando lista para ser impresa y archivada físicamente; a más de guardarse en la nube en formato PDF para que pueda ser consultada en cualquier momento.



Figura 2.3. Ficha ingresada al sistema.

2.3.2. CONTROL DE ASISTENCIA

La asistencia del personal es un rubro determinante dentro del negocio de la construcción, ya que como se mencionó, este negocio depende principalmente de la mano de obra. Pero el mecanismo que se utilizaba para registrar las asistencias no permitía tener esa seguridad. Había demasiadas novedades de trabajadores que firmaban su asistencia y se marchaban a casa debido a la poca eficiencia del método usado en esos momentos.

Para ello se invirtió en la obtención de dos relojes biométricos portátiles, en donde el personal debe registrar su huella dactilar cuatro veces al día: al llegar al trabajo, cuando salen a almorzar, cuando regresan del almuerzo y cuando terminan la jornada laboral. Este dispositivo portátil se muestra en la figura 2.4.



Figura 2.4. Reloj Biométrico

En este dispositivo portátil es ingresada la base de datos del personal actualizada mediante un pen drive y se registran las huellas de cada trabajador. Luego de que las huellas son ingresadas como prueba de sus asistencias, los relojes son llevados a oficina para que la Asistente de Pagos baje la información vía wi-fi según se muestra en la figura 2.5.

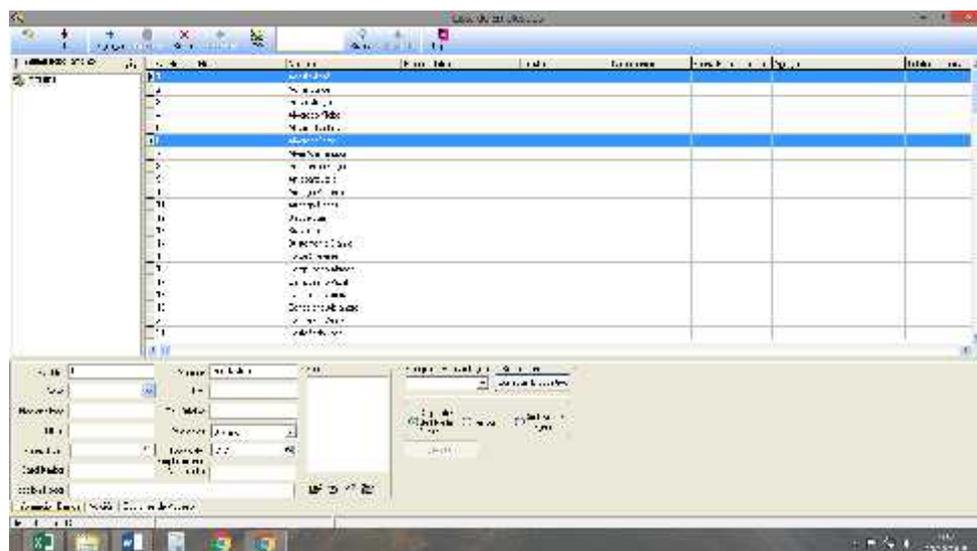


Figura 2.5. Sistema de asistencia.

2.3.3. PLANILLAS

La empresa ha contado básicamente con dos tipos de empleados: empleados directos y sub contratados. Los primeros son los que están afiliados al IESS por la empresa y están respaldados por roles de pagos que se generan semanalmente.

El personal sub contratado o más conocidos como personal por Negocio, son trabajadores que la compañía sub contrata para realizar trabajos específicos (rubros), y que a cambio de ello, reciben una remuneración previamente acordada con la empresa. Estos sub contratistas al final de cada semana realizan conjuntamente con los Residentes de Obra las planillas de rubros trabajados, a fin de que se genere el pago de dichos trabajos realizados. Estas planillas son enviadas al DTH específicamente con la Asistente de Pagos quien revisa y verifica que los rubros planillados sean los correctos.

La elaboración de planillas de pagos era un problema difícil de controlar, nuevamente por la informalidad con que se trataba el tema. Los registros de planillas se los llevaba en cuadernos que hacía difícil cruzar información con planillas anteriores. Debido a esto de cometían errores como planillar dos veces el mismo rubro, planillar a una persona lo que le correspondía a otro, etc. Por estos motivos, la dirección aprobó un nuevo desarrollo informático, de igual forma que las fichas personales dentro de la página web de la empresa como se muestra en la figura 2.6.



Figura 2.6. Página web de la empresa.

Dentro de la página de la empresa, ingresando a Servicios en Línea se tiene el link de planillas según muestra la figura 2.7.



Figura 2.7. Sistema de Planillas

Luego ingresando usuario y contraseña se presenta la pantalla según muestra la figura 2.8. Como se puede ver, el sistema muestra automáticamente la semana vigente en la cual se puede planillar. No permite modificar planillas

anteriores, eso lo hace exclusivamente el usuario administrador de ser el caso.

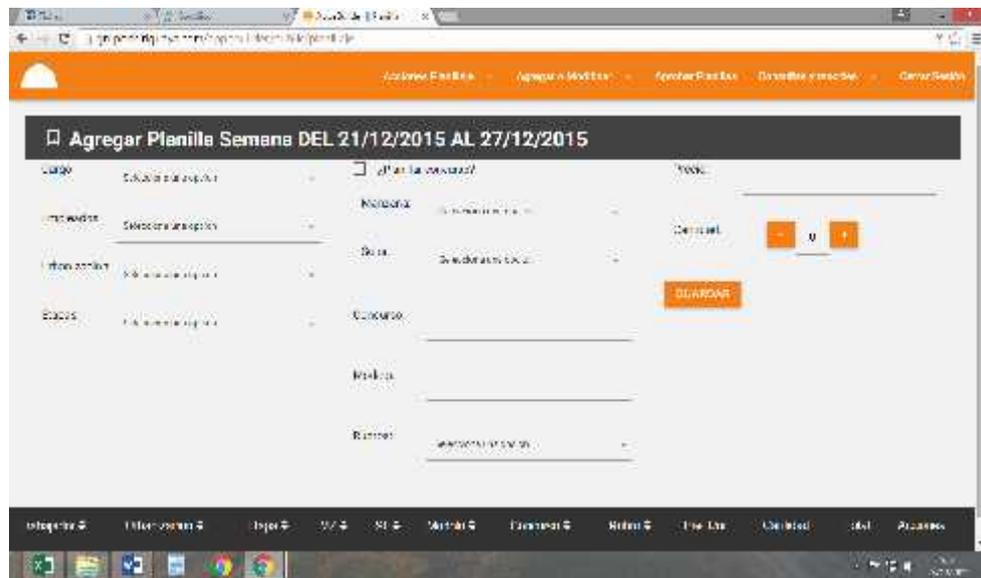


Figura 2.8. Sistema de planillas con sus campos

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS ENCONTRADOS.

En este capítulo se detallará los resultados obtenidos producto de las implementaciones detalladas en el capítulo anterior que impactaron positivamente las actividades de la empresa.

3.1. FICHAS DEL PERSONAL

La implementación de un software que permita crear fichas o información personal de todos y cada uno de los empleados de la empresa en forma oportuna y confiable trajo como resultado una serie de beneficios a la organización tales como:

- Cumplir con la obligatoriedad del MRL en tener una carpeta con el historial de cada empleado, siendo el primer componente de dicha carpeta la ficha del empleado. En no tenerla la empresa estaría sujeta a una multa de \$ 200.00 por cada empleado.
- Tener a la mano información tales como: números de teléfono y dirección de domicilio para cuando sea necesario ubicar a los empleados para cancelar liquidaciones pendientes de pago. Caso contrario esos valores deberían ser consignados al MRL.
- El Asistente de Higiene y Seguridad en el Trabajo usa esta información para cuando se realiza adquisiciones de

uniformes y equipos de protección personal tales como: cascos, botas, pantalones, camisas, etc.

- El Departamento Contable, se beneficia con la información de las cargas familiares que también se detalla en las fichas para efecto del pago de utilidades al final de cada período contable.

3.2. CONTROL DE ASISTENCIA

Según estadísticas de la empresa, se detectaron 9 casos en promedio a la semana de empleados que se ausentaban dentro de las jornadas de trabajo en 2015, dejando un perjuicio económico de aproximadamente \$ 7,646.40 en este periodo. Casos que no se pudieron resolver con el despido con visto bueno; por cuanto, dichas faltas no eran tomadas con algún medio electrónico como exige la ley para tal efecto.

Adicional a lo mencionado, quedaba la incertidumbre de que no todos los casos fueron detectados en su momento, con lo cual la cifra del perjuicio económico podría duplicarse o triplicarse.

En la actualidad con la implementación de los relojes biométricos la posibilidad de fugas del personal prácticamente es nula, ya que deben marcar cuatro veces durante la jornada diaria. Además, corren el riesgo de ser despedidos por reiteradas faltas no justificadas.

3.3. PLANILLAS

El rubro de pagos de sueldos al personal es uno de los más importantes dentro del flujo de efectivo de la empresa semanalmente; por tal motivo, fue importante implementar una herramienta tecnológica que permita realizar planillas de pagos de forma clara y ordenada que evite hacer pagos incorrectos.

Los resultados de esta implementación fueron halagadores desde un primer momento ya que el software brinda una serie de bondades que antes la empresa no contaba. Por ejemplo:

- El software es adaptable a Smartphone y/o Tablets, lo cual permite poder planillar desde los mismos puestos de trabajo.
- La información ingresada está en línea con la Asistente de Pagos para que se puedan verificar la autenticidad de los datos ingresados.
- El trabajador puede visualizar que rubros le están planillando.
- La empresa cuenta con esa información para verificar quien o quienes realizaron algún trabajo que presente inconformidad por parte de fiscalización de obras.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. CONCLUSIONES

- Dentro de las informalidades propias de la industria de la construcción, las implementaciones expuestas en este trabajo final de graduación permiten desarrollar un ambiente laboral mejor estructurado.
- El desarrollo de programas que permiten automatizar los procesos son herramientas muy efectivas dentro de la administración y control de la información.
- Se pudo evidenciar un cambio en la actitud de los trabajadores por contar con mejores mecanismos para administrar la información.
- Los trabajadores se sienten más motivados al estar dentro de una estructura formal organizacional a pesar de sentirse más controlados.

4.2. RECOMENDACIONES

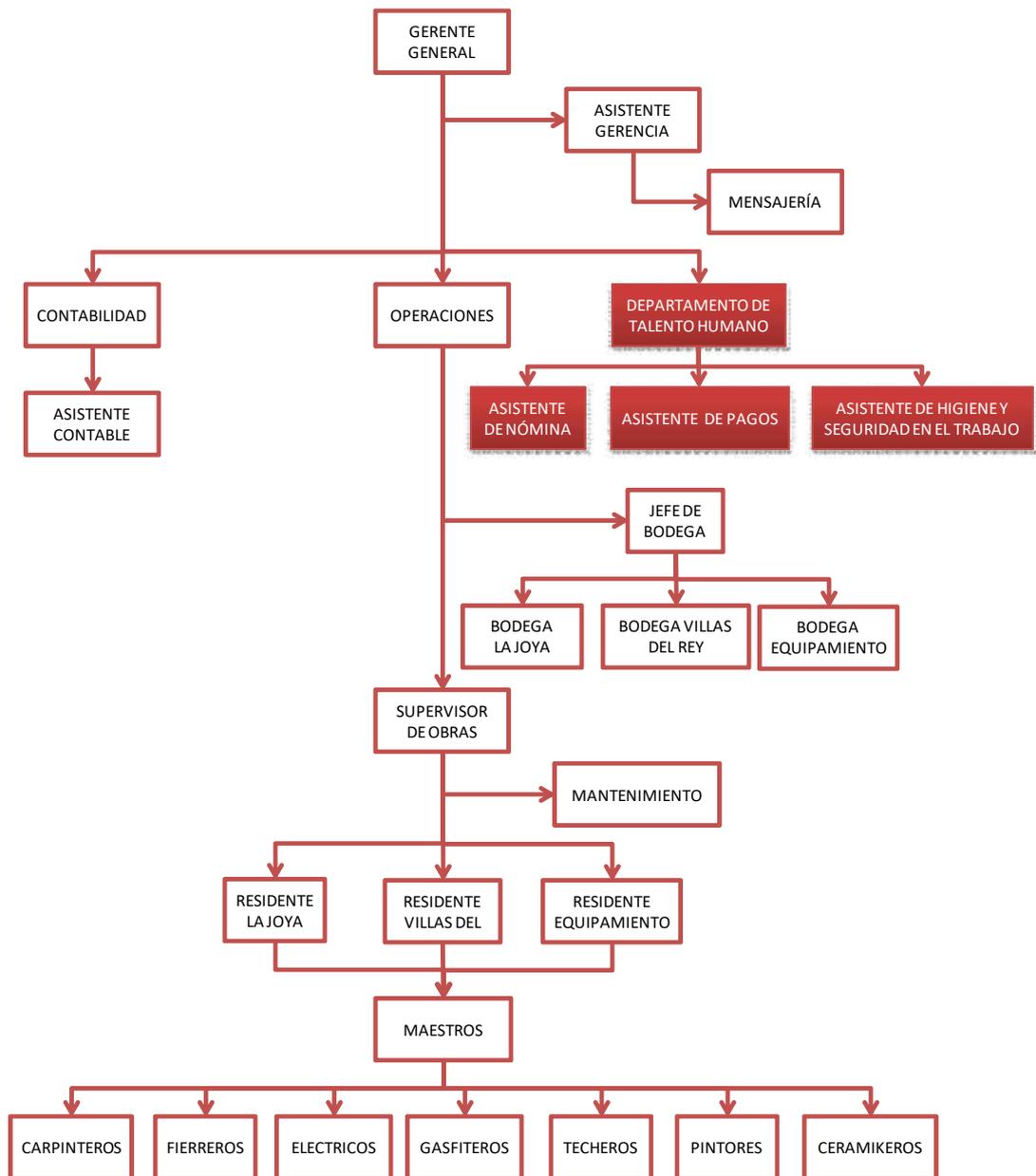
- Incorporar el módulo de recursos humanos a la plataforma tecnológica que presta servicio a la empresa para poder tener integrados los módulos de contabilidad, bodegas,

bancos y recursos humanos. Clave para realizar mejores presupuestos.

- Evaluar la posibilidad de separar el departamento de seguridad industrial para que se estructure de mejor manera y preste mejores resultados.
- Pensar en la posibilidad de contratar un médico en salud ocupacional de planta e integrarlo como parte del departamento de seguridad industrial y salud ocupacional que se recomienda en el inciso anterior.

Anexo 1

Estructura Organizacional de Eniues S.A.



BIBLIOGRAFÍA

- [1] STEPHEN P. ROBBINS, Comportamiento Organizacional, Octava Edición, Prentice Hall. Capítulo 1, página 2.
- [2] STEPHEN P. ROBBINS, Comportamiento Organizacional, Octava Edición, Prentice Hall. Capítulo 1, página 15.
- [3] STEPHEN P. ROBBINS, Comportamiento Organizacional, Octava Edición, Prentice Hall. Capítulo 13, página 478.
- [4] <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- [5] IDALBERTO CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Mc Graw Hill. Parte III página 203.
- [5] IDALBERTO CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Mc Graw Hill. Parte III página 188.