

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“Propuesta de mejora de la Gestión del Talento Humano
de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.
de la ciudad de Quito, 2022”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

**Maestro en
Administración de Negocios**

Autor:

Bach. Lasso Llumiquinga, Dayana Margarita

Docente Guía:

Mtro. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora”

Índice general

Portada.....	1
Derechos de autora.....	2
Índice general.....	3
Índice de figuras.....	6
Índice de tablas.....	7
Índice de anexos.....	9
Resumen.....	10
Introducción.....	11
1. Capítulo I. – Antecedentes de estudio.....	13
1.1 Título.....	13
1.2 Planteamiento del problema.....	13
1.3 Objetivos de la investigación.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Justificación.....	15
1.4.1 Teórica.....	15
1.4.2 Practica.....	15
1.4.3 Metodológica.....	15
1.5 Metodología.....	16
1.5.1 Técnicas e instrumentos.....	17
1.6 Definiciones conceptuales.....	18
1.7 Alcances y limitaciones.....	19
1.7.1 Alcance.....	19
1.7.2 Limitaciones.....	19

2. Capítulo II. – Marco teórico.....	20
2.1 Gestión de Talento Humano (GTH)	20
2.1.1 Importancia de la GTH	22
2.1.2 Objetivos de la GTH.....	22
2.1.3 Procesos de las GTH	24
2.1.4 Indicadores en la GTH.....	25
2.1.5 Funciones esenciales, estratégicas y administrativas de la GTH.....	27
2.1.6 Normativa Ecuatoriana en la Administración del Talento Humano (ATH) .	31
2.2 Análisis comparativo de las bases teóricas	34
2.3 Análisis crítico de la GTH aplicado a la empresa	35
3. Capítulo III. – Marco referencial.....	37
3.1 Reseña histórica	37
3.1.1 Ubicación	37
3.1.2 Infraestructura	38
3.2 Filosofía organizacional	39
3.2.1 Misión.....	39
3.2.2 Visión	40
3.2.3 Valores.....	40
3.2.4 Principios corporativos	41
3.3 Productos y servicios	41
3.4 Diagnostico organizacional	43
3.5 Diseño organizacional.....	44
3.5.1 Organigrama	44
3.6 FODA de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.	45
4. Capítulo IV. – Resultados	47

4.1 Marco metodológico.....	47
4.2 Diagnóstico	48
4.2.1 Análisis de la entrevista.....	48
4.2.2 Análisis de la encuesta.....	51
4.3 Diseño de propuesta de mejora de la GTH de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.	62
4.3.1 Introducción.....	62
4.3.2 Objetivo	63
4.3.3 Alcance	63
4.3.4 Responsables	64
4.3.5 Documentación de referencia.....	64
4.3.6 Desarrollo del instructivo para la GTH de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.	64
4.3.7 Misión del Instructivo de la GTH de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.	65
4.3.8 Formato del Instructivo de la GTH de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.	65
4.3.9 Mecanismos de control.....	80
4.3.10 Presentación y aprobación del instructivo de la GTH	82
5. Capítulo IV. – Sugerencias y conclusiones	84
5.1 Sugerencias.....	84
5.2 Conclusiones	85
Referencias bibliográficas.....	87
Anexos	91

Índice de figuras

Figura 2 Actividades para lograr los objetivos de la administración del capital humano.....	24
Figura 3 Indicadores cuantitativos de cada uno de los procesos técnicos especializados en la administración del potencial humano.	26
Figura 4 Indicadores de actuación y logro en el área del potencial humano e impacto en la institución	26
Figura 5 Ubicación geográfica Atphone Center Cía. Ltda.	38
Figura 6 Infraestructura Atphone Center Cía. Ltda.	39
Figura 7 Organigrama de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.	44
Figura 8 Opinión de compañía y trabajo con lineamientos	52
Figura 9 Inducción general por del área de Talento Humano	53
Figura 10 Área de trabajo.....	54
Figura 11 Tareas relacionadas con Talento Humano	55
Figura 12 Persona quién recurre para información sobre Talento Humano	56
Figura 13 Existencia de trato igualitario.....	57
Figura 14 Consecuencias de indisponer con procedimientos y documentos estandarizados.....	58
Figura 15 Disponibilidad oportuna de información sobre Talento Humano	59
Figura 16 Necesidad de implementar un instructivo para la GTH.....	60
Figura 17 Disposición para acatar un instructivo para la GTH estandarizado	61
Figura 18 Empresa Atphone Center Cía. Ltda.....	62
Figura 19 Instructivo de la GTH Atphone Center Cía. Ltda.....	63

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis comparativo de la GTH.....	34
Tabla 2 Análisis comparativo de los indicadores de gestión	35
Tabla 3 Plataformas comercializadas por Atphone Center Cía. Ltda.....	42
Tabla 4 Matriz FODA empresa Atphone Center Cía. Ltda.	45
Tabla 5 Muestreo	48
Tabla 6 Análisis de la entrevista dirigida al gerente general de Atphone Center Cía. Ltda.....	48
Tabla 7 Opinión de compañía y trabajo con lineamientos	51
Tabla 8 Inducción general por del área de Talento Humano	52
Tabla 9 Área de trabajo.....	53
Tabla 10 Tareas relacionadas con Talento Humano	54
Tabla 11 Persona quién recurre para información sobre Talento Humano.....	55
Tabla 12 Existencia de trato igualitario	57
Tabla 13 Consecuencias de indisponer con procedimientos y documentos estandarizados.....	58
Tabla 14 Disponibilidad oportuna de información sobre Talento Humano	59
Tabla 15 Necesidad de implementar un instructivo para la GTH	60
Tabla 16 Disposición para acatar un instructivo para la GTH estandarizado	61
Tabla 17 Instructivo para la GTH.....	65
Tabla 18 Autoría.....	66
Tabla 19 Revisiones.....	66
Tabla 20 Movimientos de personal.....	74
Tabla 21 Mecanismos de control e indicadores para la empresa Atphone Center....	81

Tabla 22 Presupuesto de implementación del Instructivo para la GTH de la empresa

Atphone Center Cía. Ltda.....83

Índice de anexos

Anexo A Entrevista va dirigida al Gerente General.....	91
Anexo B Solicitud	92
Anexo C Solicitud de requerimiento de personal	95
Anexo D Registro de evaluación del candidato	96
Anexo E Registro de asistencia, inducción o capacitación	97
Anexo F Hoja de ruta	98
Anexo G Correo electrónico	99
Anexo H Formulario de inducción y registro	100
Anexo I Evaluación de eventos de capacitación.....	101
Anexo J Plan anual de capacitación.....	102
Anexo K Solicitud de capacitación no programada.....	103
Anexo L Formulario para la evaluación de desempeño	104
Anexo M Reporte mensual de movimientos de personal.....	105
Anexo N Reporte de ingreso de personal.....	106
Anexo O Solicitud de vacaciones anuales.....	107
Anexo P Solicitud de anticipo de sueldo.....	108
Anexo Q Solicitud de permiso personal.....	110
Anexo R Hoja de salida.....	111
Anexo S Memo.....	112
Anexo T Autorización de horas extras.....	112
Anexo U Reporte para el pago de horas extras.....	113

Resumen

El trabajo de Investigación sobre Administración de Negocios, específicamente sobre Recursos Humanos (RR.HH.) tiene como objetivo fundamental elaborar una propuesta de mejora para la Gestión de Talento Humano (GTH) en la empresa Atphone Center Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, 2022, a través de técnicas de investigación como: las entrevistas, *focus group* y revisión de documentos, utilizando los métodos analítico y descriptivo para la interpretación, análisis y registro de procesos de la GTH caracterizando la situación del área y de la empresa. El fundamento teórico está basado en la importancia, objetivos, procesos, indicadores, funciones esenciales, estratégicas y administrativas del GTH; normativa ecuatoriana actual será analizada de forma comparativa y crítica en relación a la organización. La metodología es investigativa descriptiva al inicio, siendo correlacional y terminando como explicativa al objetivo propuesto obteniendo un 93% de encuestados que coinciden en la inexistencia de un manual, guía o instructiva. La sugerencia general es prestar atención al área de Talento Humano por la compañía pues su gestión permite obtener un ambiente sano de trabajo en beneficio de sus dueños y propietarios. Con la conclusión, que se determinó la situación actual de los procesos relacionados al talento humano en la empresa Atphone Center Cía. Ltda. Y se descubrió que no existen procesos estandarizados. Lo cual permitió una propuesta de mejora mediante la GTH pues la compañía necesita tener un instructivo para normar el flujo de información y bienestar del personal. Al término de la propuesta para la mejora del área se propone un plan de actividades para su implementación con una duración de 6 meses dividida en 6 actividades con un costo de \$ 225,00 dólares en lo que se espera la empresa estandarice sus procesos y funciones para mejorar el crecimiento y control de RR.HH. y financieros.

Palabras clave: Administración, call center, Gestión de Talento Humano, instructivo, procesos.

Introducción

En la actualidad, las empresas están evolucionando en su forma de hacer negocios, tratando de aumentar su productividad en un menor tiempo, cambiando sus procesos tradicionales a nuevas formas de gestión más flexibles y adaptadas a la realidad actual. La Gestión del Talento Humano (GTH) se ha convertido en un factor clave para mejorar la competencia de las empresas mediante el desempeño de sus trabajadores.

La investigación tiene como objetivo obtener información sobre la administración de los procesos de Talento Humano, para solucionar problemas existentes en el área y estandarizar el flujo de información sobre la GTH y bienestar del personal. Con este objetivo, se presenta una propuesta de mejora para la GTH de la compañía Atphone Center Cía. Ltda. en cinco capítulos.

Capítulo I: Se trata antecedentes de estudio, se aborda el planteamiento del problema, se plantea objetivos generales y específicos, se explica la metodología utilizada, se establecen el alcance y sus limitaciones.

Capítulo II: Marco Teórico, se desarrolla la base teórica de la investigación y se conceptualiza la importancia de las variables. También se lleva a cabo un análisis crítico y comparativo de las variables objeto de estudio.

Capítulo III: Marco Referencial, se revisan datos relacionados con el objeto de estudio, como la reseña histórica de la compañía y la filosofía y diseño organizacional del trabajo de investigación actual.

Capítulo IV: Resultados, se presenta el diagnóstico actual de la compañía, el diseño de mejora y los mecanismos de control relacionados con el trabajo de investigación.

Capítulo V: Sugerencias, se presentan las sugerencias y conclusiones generadas a partir del desarrollo del trabajo de investigación.

Capítulo I

Antecedentes de estudio

1.1 Título

Propuesta de mejora de la Gestión del Talento Humano (GTH) de la empresa Atphone Center Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, 2022.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa Atphone Center Cía. Ltda. comenzó sus operaciones el 30 de julio de 1999 en Pichincha, Quito, con actividades principalmente en centros de atención telefónica, registrada en las Bases de Datos (BB.DD.) del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI, 2022). La empresa se dedica a la atención telefónica mediante operadores humanos, sistemas automatizados de distribución de llamadas, sistemas automatizados de telefonía, sistemas interactivos de respuesta de voz o métodos similares para recibir pedidos y brindar información sobre el producto.

A pesar de haber tenido un desarrollo favorable en el mercado en los últimos años, se ha determinado que la empresa Atphone Center Cía. Ltda. no realiza una gestión integral de sus recursos y actividades en las condiciones exigentes de la actual coyuntura, debido a que la mayoría de las empresas en nuestro país son manejadas de manera empírica o familiar. La empresa no cuenta con una estructura organizacional y funcional que permita ordenar los recursos y orientarlos hacia una realización efectiva de las actividades. Se observa insatisfacción en cuanto a tiempos de respuesta a solicitudes, reportes ineficientes y no actualizados, debido a la falta de información proporcionada por el personal. Existen retrasos en el proceso de selección, los documentos y procedimientos existentes no están actualizados o no son

aplicados de manera eficiente. Además, no hay políticas de soporte, generando un desequilibrio en la toma de decisiones.

La alta rotación del personal operativo y de recursos humanos (RR.HH.), que son distribuidos al área contable, hace que la información y servicios proporcionados por el área de RR.HH. no sean oportunos ni efectivos. Esto puede detener el crecimiento económico de la empresa, causando inconvenientes en el área debido a la acumulación de actividades. La falta de un instructivo para GTH también impide mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, afectando significativamente los resultados de la empresa. Por lo tanto, es crucial definir nuevas prácticas para la aplicación de un Instructivo para la GTH en Atphone Center Cía. Ltda. para obtener lineamientos adecuados e idóneos para el correcto funcionamiento del área operativo.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora para la GTH en la empresa Atphone Center Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos del área de Talento Humano de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.
- Diseñar una propuesta basada en un instructivo para normar el flujo de información sobre la GTH y bienestar del personal de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.

- Establecer los indicadores de control para la implementación y seguimiento del instructivo propuesto.

1.4 Justificación

1.4.1 Teórica

La investigación es llevada a cabo debido a la necesidad de mejorar los procesos en el área de talento humano de la empresa Atphone Center para ser más competitiva en el mercado de los call centers. Su objetivo es aplicar los conocimientos adquiridos al utilizar la auditoría e indicadores en la administración del potencial humano, empleando fundamentos y herramientas que permitan una óptima administración en Talento Humano.

1.4.2 Practica

La investigación en cuestión tiene como justificación la necesidad de crear un instructivo guía para el departamento de talento humano, donde se plasme los primeros lineamientos a seguir en cada proceso a realizarse en reclutamiento, inducción, selección, nomina, trabajo social, capacitación y evaluación de desempeño, para evitar futuros inconvenientes y todos manejen el mismo flujo de información, permitiendo un mejor desempeño administrativo, clima laboral favorable y cumplimiento normativo ante las entidades de control.

1.4.3 Metodológica

La investigación se enfocará en aplicar las dimensiones de auditoría e indicadores en la administración del potencial humano, con el objetivo de obtener una

mejora en los procesos del área de Talento Humano. Para ello, se utilizarán herramientas metodológicas como la observación, entrevista y *focus group*.

1.5 Metodología

El proyecto de investigación en cuestión utiliza una metodología analítica y descriptiva, ya que se encarga de interpretar, analizar y registrar los procesos de la Gestión de Talento Humano. El objetivo principal es desarrollar una propuesta de mejora en la GTH, con el fin de incrementar la productividad y mejorar el clima laboral. Bernal (2010) define que “el método analítico-sintético estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada uno de sus partes para estudiarlas en forma individual(análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (p. 60).

El presente trabajo se enfoca en la GTH, abarcando temas como el reclutamiento, la inducción, la selección, la capacitación, la nómina, el trabajo social y la evaluación del desempeño laboral. Bernal (2010) define que “la investigación descriptiva es aquella que reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 113). El objetivo de este proyecto es analizar y describir la situación actual de los procesos del área de Talento Humano en la empresa Atphone Center Cía. Ltda., identificando los problemas existentes y proponiendo soluciones mediante el uso de un enfoque descriptivo.

1.5.1 Técnicas e instrumentos

1.5.1.1 Técnicas de la investigación

Observación: Se aplicará el método de observación, para determinar los actuales procesos de Talento Humano, con el fin de ahondar la información recolectada mediante las entrevistas, *focus group* y revisión de documentos.

Entrevistas: Se llevará a cabo un estudio descriptivo para caracterizar la situación en el área de Talento Humano en Atphone Center Cía. Ltda., y se aplicará a la gerencia general y a los colaboradores del área para conocer detalles como los procesos utilizados, cómo se toman decisiones y qué necesidades tiene la empresa.

Focus group: Se llevará a cabo una sesión de *grupo focal* con los empleados de la sección administrativa, con el objetivo de identificar las carencias percibidas en cada uno de los procesos de gestión del talento humano, así como también para conocer las principales fortalezas y debilidades según la opinión de los participantes.

1.5.1.2 Instrumentos de la investigación

Guía de observación: Se empleará una bitácora, en la cual, se ira describiendo las principales incidencias en la GTH que han generado denuncias o multas ante las entidades de control.

Guía de entrevista: Se elabora un cuestionario específico para el gerente y los colaboradores del área de Talento Humano, con el fin de obtener datos relevantes sobre la empresa y el área de estudio.

Guía de *focus group*: Se llevará a cabo un análisis de los datos recolectados de la gestión del área de Talento Humano de la empresa, con el fin de identificar los problemas críticos y establecer estrategias en la propuesta presentada.

1.6 Definiciones conceptuales

Administración del potencial humano. – La planificación, organización, dirección y control de los aspectos especializados de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, carreras y remuneraciones es esencial para desarrollar un ambiente laboral integrado y sinérgico que promueva la salud espiritual, emocional, racional y física tanto de los empleados como de la organización en su conjunto (Louffat, 2017, p. 3).

Auditoría e indicadores en la administración del potencial humano. - La evaluación técnica y sistematizada permite determinar mediante indicadores cualitativos y cuantitativos si los procesos técnicos del área, como el diseño organizacional y de puesto, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, administración de carrera y remuneraciones, se han planificado, organizado y dirigido de manera eficaz y eficiente a nivel estratégico, estructural y operacional (Louffat, 2017, p. 4).

Cultura organizacional. – El código de conducta representa las normas no formales e implícitas que guían la acción de los miembros de una organización en su día a día, encaminando sus acciones para lograr los objetivos de la organización (Chiavenato, 2005, p. 178).

Gestión de Talento Humano (GTH). – La cultura organizacional es un tema complejo que se ve afectado por la mentalidad predominante en las organizaciones,

y puede variar debido a factores como la cultura de la organización, la estructura elegida, el entorno, el negocio, la tecnología y los procesos internos (Chiavenato, 2005, p. 6).

Gestión empresarial. – Se refiere a los aspectos necesarios para hacer que un negocio sea rentable, incluyendo la planificación, organización, comunicación y control en la gestión (Chinchilla, 2016, p. 15).

Gestión por procesos. – Una metodología para abordar el trabajo en las organizaciones, mediante la identificación, selección, documentación y mejora continua de los procesos, con el objetivo de lograr un mejoramiento continuo de las actividades de la organización (Pepper, 2011).

1.7 Alcances y limitaciones

1.7.1 Alcance

Este estudio se enfoca en presentar una propuesta de mejora para la sección GTH de Atphone Center Cía. Ltda. en Quito, Ecuador. La empresa se encuentra ubicada en la Av. 6 de Diciembre y Whymper.

1.7.2 Limitaciones

La propuesta de mejora presentada puede verse afectada por las posibles variaciones en el calendario de entrevistas y reuniones para el *focus group* debido a las tareas relacionadas con cada puesto de trabajo. Una limitación puede darse por el clima organizacional lo cual podría llegar a facilitar o dificultar el levantamiento de información.

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Gestión de Talento Humano (GTH)

Chiavenato (2009) afirma, que la GTH “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los RR.HH., como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño” (p. 9).

Vallejo (2016) ratifica que la GTH

Es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, entre otros; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos de las organizaciones deseen alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones (p. 17).

Según Alles (2015) argumenta, La organización debe contar con una estructura adecuada de misión y visión para poder articular y dirigir los procesos de GTH mediante competencias, ya sean generales o específicas, garantizando que estas sean coherentes y responsables con las estrategias de la empresa. De esta manera, se podrá llevar a cabo una correcta gestión de las competencias laborales en la gestión de RR.HH. De acuerdo con Louffat (2018):

Como el proceso proactivo de planear, organizar, dirigir y controlar los fundamentos, técnicas, metodologías y /o practicas especializadas en reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación, carreras, y remuneraciones, para desarrollar de forma sinérgica e integrada la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y salud fisiológica tanto de los trabajadores como de la institución en su conjunto (p. 3).

Es decir, la administración de cualquier empresa se basa en aplicar el proceso administrativo e integrarlo en las distintas áreas como finanzas, marketing, tecnología, operaciones, RR.HH. entre otras para emplear acertadamente los recursos de modo tal que puedan ser corregidos de manera inmediata. Según Vallejo (2016) plantea:

La Administración del Talento Humano (ATH) analiza varios aspectos como: la cultura que existe en cada organización, la estructura organizativa, características del contexto ambiental, la misión, y la visión del negocio en la organización, la tecnología que utiliza, sus procesos internos, el estilo de administración, factores que son analizados en beneficio de la organización (p. 18).

De acuerdo a Werther y Davis (2008) “el propósito de administración de los RR.HH. es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (p. 9). La gestión de RR.HH., aunque en algunas organizaciones no tenga la misma importancia que la administración financiera, los recursos y los procedimientos operativos, influye en todas las áreas, ya que proporciona un apoyo estratégico tanto a los directivos como al personal para cumplir sus objetivos.

2.1.1 Importancia de la GTH

La permanencia de las organizaciones en el tiempo debe basarse en la adaptación y mejora continua frente a los constantes cambios del entorno, Por lo tanto, los procesos productivos, logísticos, técnicos y administrativos deben ser mejorados y modernizados en relación a los objetivos de la organización o las necesidades emergentes. En el caso de que exista una administración informal, empírica o descuidada del Talento Humano, los resultados obtenidos del área no serán trascendentes para la organización.

Los resultados derivados de una pobre GTH tendrán implicaciones sobre las áreas productivas, comerciales e inclusive financieras, se verán afectadas las dimensiones de clima y cultura organizacional e inclusive se arriesga el cumplimiento de los aspectos normativos de las relaciones laborales que sean aplicables a la organización. La mejora continua en cualquier área de la organización no es un salto mágico hacia la excelencia, sino que es un constante proceso que parte de planificar, hacer, verificar y actuar. La línea base de GTH debe plantearse según los objetivos, madurez organizacional y cumplimiento legal aplicable, para ello es importante plasmar instrumentos que sirvan de guía para que cualquier persona que llegue al área de Talento Humano pueda entender y ejecutar de manera estándar los procesos del área, de esta manera se evitará desviaciones que beneficien o perjudiquen a los actores de la relación laboral.

2.1.2 Objetivos de la GTH

Según Chiavenato (2009) Una de las principales fortalezas de las organizaciones son las personas, por lo que es esencial que las empresas sean conscientes de su valor. Las empresas exitosas han entendido que pueden crecer,

prosperar y mantener su viabilidad siempre y cuando sean capaces de optimizar el rendimiento de las inversiones en todos los grupos de la empresa, especialmente en los empleados. Los objetivos de la gestión del talento humano (GTH) bien establecidos generan un ambiente laboral que fomenta la productividad mediante la motivación y compromiso, permitiendo identificar las necesidades de los colaboradores y ayudarles a alcanzar sus metas y objetivos. Teniendo en cuenta a Chiavenato (2009) los objetivos de la GTH son:

La gestión del talento humano (GTH) ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y a cumplir su misión.

1. Proporciona una ventaja competitiva a la organización.
2. Suministra a la empresa personas bien preparadas y motivadas.
3. Aumenta la capacitación continua y la satisfacción de las personas en la organización.
4. Desarrolla y mantiene un ambiente laboral saludable.
5. Administra y promueve el cambio.
6. Mantiene políticas éticas y conductas socialmente responsables.
7. Construye una empresa y equipo de trabajo óptimos.

A pesar de tener planes, organizaciones o controles insuficientes, muchos gerentes han logrado el éxito debido a que han tenido éxito en la selección de las personas adecuadas para los puestos de trabajo, así como en la evaluación, motivación y desarrollo de sus colaboradores (Abril, 2018). Para lograr los objetivos Werther y Davis (2008) indican que “el departamento de RR.HH. ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener, y retener el número adecuado de personas que tengan las características necesarias” (p. 11).

Figura 1

Acciones para alcanzar los objetivos de la GTH

Objetivos de la organización	Objetivos de capital humano
Objetivos corporativos	1. Cumplir con las obligaciones legales 2. Proporcionar prestaciones 3. Relaciones del sindicato y la empresa
Objetivos funcionales	1. Planificación del capital humano 2. Relaciones con los empleados 3. Selección 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Ubicación 7. Retroalimentación
Objetivos personales	1. Evaluación 2. Ubicación 3. Retroalimentación
Actividades	1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Realimentación

Nota. Adaptación de Werther & Davis (2008) por Lasso, D. 2022.

2.1.3 Procesos de las GTH

Según Chiavenato (2009) determina que la GTH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos que se enfocan en seis procesos principales. Todos estos procesos están estrechamente relacionados entre sí, de tal manera que todos se influyen mutuamente y pueden ser beneficiosos o perjudiciales dependiendo de su uso. Por esta razón es importante mantener un equilibrio entre cada uno de los procesos ya que son igualmente importantes para la organización.

- 1. Procesos para integrar personas:** se enfocan en incluir nuevos colaboradores en la organización, incluye el reclutamiento y selección del personal.
- 2. Procesos para organizar personas:** diseñan las actividades que los nuevos colaboradores realizarán en la organización, incluye análisis de puestos, diseño organizacional y evaluación de desempeño.

3. **Procesos para recompensar a las personas:** motivan a las personas y satisfacen sus necesidades individuales, incluyen remuneraciones, prestaciones, servicios sociales y recompensas.
4. **Proceso para desarrollar a las personas:** capacitan e incrementan el desarrollo personal y profesional, mediante la administración del conocimiento, del aprendizaje y de las competencias.
5. **Procesos para retener a las personas:** crean condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las tareas del personal, incluyen la cultura organizacional, la disciplina, el clima laboral, la higiene, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. **Procesos para auditar a las personas:** permiten dar seguimiento y controlar las actividades de los colaboradores y verificar los resultados, incluyen sistemas de información administrativa y BB.DD.

La GTH es una serie de procedimientos dentro de una organización que buscan manejar, atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados. Por esta razón, es esencial tratar cada uno de estos procesos de manera equitativa y llevar a cabo un seguimiento constante para lograr el éxito deseado.

2.1.4 Indicadores en la GTH

En la opinión de Serna (2006) “los indicadores son la medida el estado y desempeño de un macroproceso, proceso o actividad, en un momento determinado e indican el grado en que se están logrando los objetivos” (p. 33). De acuerdo con Baxter (2019) manifiesta, que los indicadores dentro de una organización son indicadores fundamentales y su monitoreo continuo permite detectar diversos signos del rendimiento normal de las actividades, proporcionando información crucial sobre la

empresa. Por lo tanto, es esencial contar con un mínimo de indicadores que garanticen tener información actual, constante y precisa sobre aspectos como la efectividad, la eficiencia, la eficacia, la calidad, la productividad, el cumplimiento del presupuesto y la incidencia de la gestión, los cuales son un factor clave en la empresa.

Figura 2

Indicadores numéricos para cada uno de los procedimientos especializados en la GTH.

Proceso técnico	Indicadores cualitativos
Diseño organizacional y de puestos	Número de unidades orgánicas Número de funcionarios requeridos Número de competencias establecidas
Reclutamiento	Porcentaje de candidatos externos Porcentaje de candidatos internos
Selección	Número de seleccionados externos por categorías o niveles jerárquicos Número de seleccionados internos por categorías
Inducción	Escala de satisfacción de los trabajadores nuevos del programa de inducción Ratio entre el número de horas de inducción entre trabajadores nuevos y antiguos
Evaluación de desempeño	Porcentaje de funcionarios no aprobados en sus evaluaciones Promedio de notas por áreas
Capacitación	Número de participantes en cursos de capacitación Número de horas de capacitación por funcionario, al año
Carreras	Porcentaje de ascensos por año Porcentaje de trabajadores con un plan de carrera
Remuneraciones y compensaciones	Porcentaje de candidatos externos Grado de equidad salarial externa

Nota. Adaptación de Louffat (2018) por Lasso, D. 2022.

Figura 3

Indicadores de rendimiento y éxito en el campo del talento humano y su impacto en la organización.

Proceso	Indicador		
	Actuación (nivel operativo) Dentro de cada área de la empresa	Logro (nivel táctico) Áreas de la empresa	Impacto (nivel estratégico) Toda la empresa
Reclutamiento	Número de trabajadores reclutados		Porcentaje de productividad de

Proceso	Indicador		
	Actuación (nivel operativo) Dentro de cada área de la empresa	Logro (nivel táctico) Áreas de la empresa	Impacto (nivel estratégico) Toda la empresa
Selección	Número de trabajadores seleccionados	Ratio entre el número de reclutados y el número de seleccionados	las empresas
Inducción	Promedio de funcionarios inducidos	Escala de satisfacción de los funcionarios inducidos	Promedio de costos de la empresa
Evaluación del desempeño	Número de trabajadores evaluados	Porcentaje de trabajadores aprobados en las evaluaciones	Rentabilidad de la empresa
Capacitación	Porcentaje de funcionarios capacitados	Ratio entre productividad de los funcionarios capacitados y el total de funcionarios	Porcentaje de satisfacción laboral
Carreras	Número de funcionarios con plan de carrera	Porcentaje de ascenso de los funcionarios con plan de carrera	
Remuneración	Promedio salarial de categorías	Ratio de promedio salariales entre categorías	

Nota. Adaptación de Louffat (2018) por Lasso, D. 2022.

2.1.5 Funciones esenciales, estratégicas y administrativas de la GTH

Según Werther y Davis (2008) las responsabilidades administrativas de Talento Humano no dependen del tamaño de la empresa, siempre se requerirá contar con información precisa, por lo que es esencial llevar un registro de cada proceso en el área mediante BB.DD., incluso si la empresa es pequeña. A medida que la empresa se vuelve más compleja, se pueden utilizar sistemas de información y programas actuales para manejar la información de cada proceso, pero aun así, las actividades de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros, deben contar con información disponible, pues es esencial para la productividad. Si estos procesos están bien diseñados, se contará con un personal idóneo que permitirá cumplir los objetivos, de lo contrario, la productividad y las decisiones se verán afectadas.

2.1.5.1 Reclutamiento

A juicio de Chiavenato (2009) agrega:

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RR.HH. las oportunidades de empleo que pretende llenar (p. 117).

El reclutamiento es el primer paso para atraer a los nuevos candidatos para un cargo mediante la comunicación o difusión. El reclutamiento puede ser interno o externo, el interno es convocar a los propios empleados para ser promovidos o transferidos a otros cargos más importantes, mientras que el externo es convocar a personas externas a la empresa. Ambos tipos de reclutamiento contribuyen a mantener una base de datos actualizada que servirá como fuente para los reclutamientos futuros.

2.1.5.2 Selección (contratación de personal)

De acuerdo a Chiavenato (2009) “la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita” (p. 137). En la actualidad la selección esta ceñida de una serie de pasos para aumentar de manera eficiente el capital humano el mismo que permite a los solicitantes de la organización tomar la decisión de la persona o perfil que se ajusta a las necesidades de la nueva vacante.

2.1.5.3 Inducción

La inducción se enfoca en el cargo que el empleado va a desempeñar para que comprenda las políticas y la cultura interna de la organización (Werther & Davis, 2008). Dicho con palabras de Abril (2018) menciona la inducción es el proceso de presentar al nuevo personal, convirtiendo a un extraño en un colaborador, facilitando su adaptación al ambiente laboral y sus relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo.

2.1.5.4 Capacitación

Con base en Chiavenato (2009) “la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (p. 371).

2.1.5.5 Evaluación de desempeño

Manifiesta Chiavenato (2009) que “la evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p. 245). Por lo tanto, es considerada una técnica importante en la administración, ya que permite evaluar a todo el personal, desde los gerentes hasta los colaboradores y detectar problemas para mejorar el rendimiento humano y la calidad de vida y trabajo en las empresas.

2.1.5.6 Motivación

De acuerdo a Gómez-Mejía et al. (2008) la motivación es “todo lo que impulsa, dirige y sostiene el comportamiento humano, en Gestión de RRHH, el deseo de un apersona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas” (p. 71). Es decir, para los gerentes de una empresa es fundamental comprender la motivación laboral de sus empleados, ya que si los colaboradores están motivados, ofrecerán un servicio de mayor calidad, en comparación con aquellos que carecen de motivación.

2.1.5.7 Nomina

Dentro de la GTH tenemos el proceso de nómina que se refiere a la administración del salario de las empresas vinculadas a la organización y a su vez a la administración de las obligaciones laborales con la entidad de control en esta se plasma el cálculo de horas extras, asistencias atrasos entre otros de manera periódica y mensual.

2.1.5.8 Trabajo Social

Las empresas con más de cien empleados tienen la obligación de tener un trabajador social en el departamento de RR.HH. he ahí su importancia con este departamento, ya que el profesional trabaja en salud, es inter disciplinario activo con el equipo, interactúa con todos los niveles de la organización ayudando a mejorar su rendimiento e integrando a todo el equipo con la finalidad de lograr bienestar de la persona enfocada a la realidad de la organización.

2.1.6 Normativa Ecuatoriana en la Administración del Talento Humano (ATH)

Las relaciones entre trabajadores y empleadores del sector privado en Ecuador están principalmente reguladas por el Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social y Acuerdos Ministeriales, siendo el Ministerio de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) los encargados de difundir y controlar el cumplimiento de lo estipulado. Los conflictos que surgen entre los trabajadores o empleadores generalmente se derivan de temas relacionados al cálculo de compensaciones, aunque las sanciones interpuestas por las instituciones de control pueden derivar del incumplimiento de plazos para el registro de datos de los trabajadores y legalización de los documentos, prácticas discriminatorias e incumplimiento de ejecutar los diferentes programas que promueve el estado en las instituciones públicas o privadas.

La ATH a más de ser efectiva para la organización, también debe velar el cumplimiento de la normativa a fin de evitar contingencias legales y sus costos asociados. En este sentido el cumplimiento normativo debe ser integrado a los subsistemas de Talento Humano de acuerdo con el giro y características del negocio. La integración de la normativa a los procesos de Talento Humano se logra mediante el aterrizaje en procedimientos y formatos documentados, en el primer caso permitirá que el encargado del proceso cumpla su tarea apegada a la normativa y en el segundo caso permitirá generar las evidencias que permitan justificar lo actuado en caso de auditorías o denuncias. A continuación, en varios subsistemas se mencionará los instrumentos normativos mínimos que deben ser considerados de forma obligatoria para elaborar manuales, instructivos y formatos del área.

Reclutamiento y selección. – Para este subsistema es necesario verificar el contenido del Código del Trabajo en el título preliminar “disposiciones fundamentales”

y título i “del contrato individual de trabajo” en cuanto a las definiciones, alcances y tipos de contratación que se encuentran permitidas, a fin de no publicar vacantes u ofrecer acuerdos laborales que no se encuentran permitidos en la norma (Ecuador, Código del Trabajo, Reg. Of. Suplemento 167, 16-dic, 2005).

Más recientemente mediante el Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0082 de la Normativa para la erradicación de la discriminación en el ámbito laboral con sus arts. 4.- Participación en procesos de selección de personal y art. 5.- prohibición de exigencia de requisitos en la selección de personal se establece el derecho de las personas a la participación equitativa y libre de discriminación en los procesos de selección de personal en el sector público y privado (Ecuador, Normativa erradicación de la discriminación en el ámbito laboral, Registro Oficial 16, 16-jun, 2017).

Capacitación. – Además de los procesos formativos en competencias transversales o específicas propias de la organización, se deben ejecutar y en la medida de lo posible articular con las disposiciones normativas, así por ejemplo en el Decreto ejecutivo 2393 del Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo se menciona la obligatoriedad de la formación en prevención de riesgos laborales en todos los niveles (Ecuador, Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores, Reg. Of. 565, 17-nov, 1986).

Asignar tareas al trabajador que no están relacionadas con su formación con el propósito de obligarlo a terminar su relación laboral es una forma de discriminación. según el Acuerdo Ministerial N.º MDT-2017-0082 de la Normativa para la erradicación de la discriminación en el ámbito laboral. En el mismo acuerdo citado en el párrafo anterior hace referencia a la obligatoriedad de las empresas para ejecutar el Programa de prevención de riesgos psicosociales, mismo que entre sus indicadores evalúa las

actividades de capacitación planeadas en este ámbito (Ecuador, Normativa erradicación de la discriminación en el ámbito laboral, Registro Oficial 16, 16-jun, 2017).

Evaluación del desempeño. – Las acciones administrativas respecto a la calidad de desempeño de los trabajadores deberán tomarse en base al Código de Trabajo en sus arts. 64.- Reglamento interno y 172.- Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato (Ecuador, Código del Trabajo, Reg. Of. Suplemento 167, 16-dic, 2005)..

Nómina. – Las acciones de esta área son las que de mejor manera deben especificarse en los instrumentos o guías, pues dependiendo el giro de negocio, tipo de vinculación, horarios de trabajo e inclusive zona geográfica deberá principalmente darse cumplimiento a lo estipulado en el Código de trabajo, Ley de Seguridad Social (Ecuador, Ley de Seguridad Social, Reg. Of. Suplemento, 30-nov, 2001) y Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-135 (Ecuador, Instructivo para el cumplimiento de las obligaciones de los empleados públicos y privados, Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-135, 2017).

Trabajo Social. – En las empresas con cien o más empleados, es obligatorio contar con un trabajador social con título universitario. como lo menciona el Código de Trabajo en el art. 42.- Obligaciones del empleador, será articulado con las funciones de rehabilitación y bienestar del personal, pudiendo apoyar efectivamente con lo estipulado en el Acuerdo Ministerial N.º MDT-2017-0082 de la Normativa para la erradicación de la discriminación en el ámbito laboral, Acuerdo Interministerial Nro. MDT-MSP-2019-038 del programa de prevención integral del uso y consumo de alcohol, tabaco u otras drogas en los espacios laborales públicos y privados, Protocolo

de Prevención y Atención de casos de Discriminación, Acoso laboral y toda forma de Violencia en los espacios de trabajo, entre otros (Ecuador, Expedir las directrices para la formulación e implementación de programas de prevención integral del uso y consumo de alcohol, tabaco u otras drogas en los espacios laborales publicos y privados, Acuerdo Interministerial Nro. MDT-MSP-2019-038, 2019).

2.2 Análisis comparativo de las bases teóricas

En base al marco teórico y sus principales definiciones se realiza la siguiente tabla comparativa de acuerdo a varios autores en la GTH y los indicadores de gestión.

Tabla 1

Análisis comparativo de la GTH

Tópico	Autor	Definición	Comentario
GTH	Chiavenato (2009)	La GTH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para manejar los aspectos administrativos relacionados con las personas o los RR.HH., como el reclutamiento, la selección, la capacitación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.	El autor se centra en mencionar como políticas y prácticas que se deben poner en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos empleados, al igual que para la retención de los que ya son parte mediante aspectos administrativos.
	Abril (2018)	La GTH como factor esencial del desarrollo de la administración empresarial, mediante el diseño técnico de procesos estandarizados y el empleo de colaboradores idóneos y debidamente calificados.	En este caso la definición del autor está dirigida a diagnosticar los cambios organizativos y estructurales que se requieran en las empresas, ayudando a perfeccionar los estilos y métodos administrativos en función de un personal calificado y aplicado de acuerdo a normas establecidas.
	Vallejo (2016)	La GTH se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar. Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado.	El autor afirma que es una disciplina y basa su definición a través de los procesos admirativos para auditar y dar seguimiento a los colaboradores de esta manera la gente se sienta comprometida con la organización y sentido de pertinencia de esa manera se lograra la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales.
	Werther y Davis (2008)	La finalidad de la GTH es incrementar las contribuciones productivas del personal a la organización de manera estratégica, ética y socialmente responsable	El escritor señala que el desempeño mejorado del personal en la empresa es un objetivo clave y determinante en las responsabilidades desde diferentes perspectivas, en el proceso de alcanzar sus metas.

Nota. Adaptación propia por Lasso, D. 2022.

Tabla 2*Análisis comparativo de los indicadores de gestión*

Tópico	Autor	Definición	Comentario
Indicadores de gestión	Franklin (2006)	Indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.	La idea del autor es tener una perspectiva general y completa de la empresa a través de medidas cualitativas y cuantitativas que permitan tomar decisiones basadas en el rendimiento y los resultados obtenidos.
	Uribe y Reinoso (2014)	Un indicador de gestión es una herramienta gerencial que permite medir el rendimiento de una organización frente a sus objetivos, metas y responsabilidades con los grupos de interés (empleados, accionistas, medios de comunicación, clientes, proveedores, gobierno) con el fin de lograr una mejora continua de la organización.	El autor afirma que los indicadores de gestión con una medida gerencial que permite evaluar el cumplimiento de la empresa o área frente a sus objetivos, metas y responsabilidades permitiendo una mejora continua en la organización.
	Rodríguez y Gómez (1991)	Un indicador de gestión es una medida numérica del rendimiento o desempeño de una empresa o departamento, al comparar su magnitud con un nivel de referencia, puede indicar un desvío en el cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según corresponda.	El autor se centra en mencionar que los indicadores de gestión constituyen expresiones cuantitativas que ayudan analizar cuan bien se está administrado la organización o unidad y tomar a tiempo acciones que permitan corregir o prevenir el buen desempeño de la empresa.

Nota. Adaptación propia por Lasso, D. 2022.

2.3 Análisis crítico de la GTH aplicado a la empresa

De acuerdo a la lectura de los distintos autores vemos que la GTH es justa y necesaria su aplicación en las organizaciones, ya que le permitirá tener una mejora continua en cada proceso en base a las necesidades actuales de la empresa, es así que en el caso de la compañía Atphone Center es necesario su aplicación al ser una empresa familiar administrada de manera empírica, y a pesar de su experiencia al no contar con una clara organización de sus procesos puede afectar directamente en su personal, objetivos organizacionales y continuidad del negocio.

Para ello, sus colaboradores deben tener bien definidas sus actividades o tareas dentro de cada área, en el caso de Atphone Center Cía. Ltda. no existe lineamientos, bases y registros definidos que respalden lo actuado por Talento

Humano, es decir no tienen una organización departamental y documentos estables, la rotación del personal del área ha contribuido que sea llevada por la administradora o contadora, en consecuencia los procesos de Talento Humano no se realizan en forma técnica generando un costo en términos de tiempo por atrasos y reprocesos, arriesgando además el cumplimiento ante los entes de control.

Por tal razón, en base al modelo administrativo de la GTH para la compañía Atphone Center, parte de la creación de un instructivo guía de procedimientos básicos para los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y desempeño, nómina y trabajo social, que servirá a la empresa y sobre todo al departamento de Talento Humano para llevar la continuidad en cada proceso y mejorando entre otras cosas el clima laboral, el cumplimiento normativo y la productividad organizacional.

Capítulo III

Marco referencial

3.1 Reseña histórica

La empresa Atphone Center Cía. Ltda. es una compañía de centro de llamadas con sede en Quito, Pichincha, legalmente constituida el 30 de julio de 1999. Actualmente cuenta con 157 empleados. Se dedica a proporcionar servicios de centro de llamadas utilizando tecnología de centro de contacto, lo que permite llevar a cabo cualquier proyecto de atención al cliente destinado a resolver y satisfacer las necesidades de sus clientes. Con más de 20 años de experiencia y una sólida trayectoria, ofrece excelentes resultados en los servicios que brinda a varios sectores, siendo pioneros en cada uno de ellos: banca y finanzas, seguros, consumo, farmacéutico, automotriz y servicios. El objeto social de la compañía es:

- Ofrecer servicios externos, administrativos y capacitación en marketing, telemarketing, televentas y mercado directo, ya sea a través de teléfono o mediante servicios en línea.
- Proveer soporte tecnológico y computacional, servicios de atención al cliente, programas de lealtad de clientes y creación y gestión de bases de datos.
- Ejecutar campañas de lanzamiento, promoción, conocimiento, reconocimiento de productos y servicios, entrenamiento, contratación y servicios externos de personas capacitadas en el uso de centrales telefónicas.

Según su estructura, los derechos y atribuciones principales de la junta general de socios establecidos en la constitución incluyen:

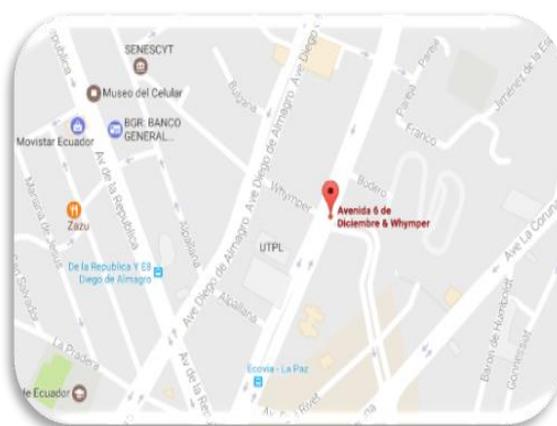
- Modificar, de acuerdo a la ley, el capital, fusionar, transformar, dividir y realizar cualquier otra reforma del estatuto social.
- Establecer las remuneraciones del gerente general y presidente.
- Repartir y tomar decisiones sobre distribuciones de utilidades.
- En resumen, la junta general de socios tiene la responsabilidad de resolver problemas financieros, sociales y administrativos de la empresa.

3.1.1 Ubicación

La compañía Atphone Center Cía. Ltda. se sitúa en la localidad de Quito, en la provincia de Pichincha, en la avenida 6 de Diciembre y Whympier.

Figura 4

Ubicación geográfica Atphone Center Cía. Ltda.



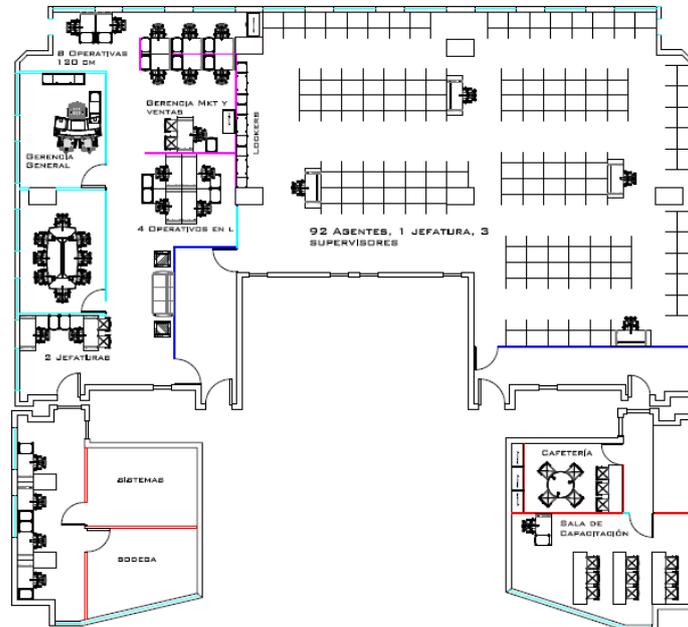
Nota. Adaptación de Google maps (2022) por Lasso, D. 2022.

3.1.2 Infraestructura

La infraestructura de la compañía incluye cinco pequeñas oficinas para la administración, una sala de reuniones, una sala de capacitación, una bodega, un espacio para el área de sistemas y data center, una área operativa y ocho baños, lo que permite llevar a cabo sus operaciones.

Figura 5

Infraestructura Atphone Center Cía. Ltda.



Nota. Adaptación de la empresa Atphone Center Cía. Ltda por Lasso, D. 2022.

3.2 Filosofía organizacional

A continuación, describiremos la actual misión, visión, valores y principios de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.

3.2.1 Misión

La misión de la empresa Atphone Center Cía. Ltda. es:

Dar un servicio de calidad a través de herramientas tecnológicas y soluciones de *call center* orientada a contribuir a las necesidades actuales de nuestros clientes y mercado, mediante el mejoramiento continuo de procesos y con un personal continuamente entrenado.

3.2.2 Visión

La visión de la empresa Atphone Center Cía. Ltda. es:

Ser líder en *contact center* en el sector de las pequeñas y medianas empresas con mayor participación en el mercado nacional, a través del buen manejo de recursos brindando un servicio eficiente, oportuno y de calidad para satisfacer a sus clientes y lograr un crecimiento empresarial más organizado hasta el año 2025.

3.2.3 Valores

Entre sus principales valores se destacan:

1. **Responsabilidad:** administrar, reflexionar, orientar y sobre todo valorar las consecuencias de los actos con la empresa, clientes y sociedad.
2. **Honradez:** transparencia y justicia haciendo que prime la verdad en nuestros pensamientos y acciones.
3. **Puntualidad:** cumplir a tiempo las obligaciones, respetando el tiempo de todos.
4. **Confidencialidad:** la información que manejamos es de absoluta reserva profesional, dado que involucra el compromiso y credibilidad al momento de prestar el servicio.
5. **Respeto:** reconocer a cada individuo la atención, valor y consideración que merece buscando la armonía interpersonal, laboral y comercial.

3.2.4 Principios corporativos

1. **Impulso de actuar con rapidez:** es la actitud personal de buscar hacer más y mejor en el menor tiempo posible, ya que es lo que impulsa a la empresa a actuar y a obtener resultados.
2. **Acciones diarias para alcanzar objetivos:** es el compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente de manera oportuna, ofreciendo soluciones que fomenten un ambiente mutuo de compromiso y confianza.
3. **Disciplina:** es el comportamiento y reglas a seguir en la empresa respetando siempre la subordinación entre todos los miembros para alcanzar resultados.
4. **Cooperación:** tiene como objeto generar un ambiente de trabajo seguro e igualitario para todos los miembros que la conforman para llegar al beneficio común.

3.3 Productos y servicios

Atphone Center Cía. Ltda. es una empresa especializada en brindar servicios de atención al cliente mediante *call center* con llamadas entrantes, llamadas salientes e interacción por redes sociales como *WhatsApp*, brindando información de campañas para empresas comerciales, es recaudadora de cobranzas, recaudaciones benéficas y línea de atención al cliente en pedidos y facturación, línea de atención al cliente automotriz, es así que entre sus principales clientes cuenta con las líneas 1800 a nivel nacional y también por región. Sus principales servicios son los siguientes:

1. **Detalle de servicio y tipo chat:** Es un canal que permite dar una pronta respuesta al requerimiento del cliente de manera similar a la llamada, ayudando a controlar el desborde de llamadas entrantes en horas pico o día de facturación.

2. **Llamadas outbound:** Realizan llamadas salientes con el objetivo de captar donaciones, realizar marketing, recaudar fondos, promocionar un negocio, producto o servicio, siguiendo todos los requerimientos y parámetros establecidos.
3. **Llamadas inbound:** Este servicio brinda información sobre productos y solicitudes de servicios a través de líneas 1800 y PBX, ya sea de manera automática a través de un sistema de Respuesta de Voz Interactiva (IVR) o de manera personalizada.
4. **Manejo de redes sociales:** Este servicio permite a las empresas contactar a través de cualquier tipo de red social, mediante una plataforma creada para administrar diferentes cuentas en varias redes, requiriendo la creación de una página web o su integración con la plataforma, para dar respuesta a los requerimientos de los clientes.
5. **Plataformas comercializadas:** Además de los servicios ofrecidos, la compañía ha incorporado plataformas y procesos de mejora en la atención y experiencia al cliente, mediante plataformas tecnológicas que permiten cumplir los requerimientos y necesidades de los clientes en tiempos y calidad esperados.

Tabla 3

Plataformas comercializadas por Atphone Center Cía. Ltda.

Ítems	Descripción técnica
Plataforma CRM	El software cuenta con funciones como enrutamiento inteligente de contactos (ACD/ICR), servicios automatizados con reconocimiento vocal (IVR), herramienta de <i>scripting</i> y diseño de flujo y gestión de comunicación, es una herramienta integral para administrar las relaciones comerciales de las organizaciones con los clientes.
Plataforma CRM gestión de campañas	El software está alojado en la nube y permite centralizar el control de la relación con todos los actores relevantes en el proceso de negocio, especialmente con los clientes.
<i>call center</i> en la nube	

Nota. Adaptación de la empresa Atphone Center Cía. Ltda por Lasso, D. 2022.

3.4 Diagnostico organizacional

La evaluación de la situación actual en la organización es esencial para identificar y conocer las áreas que necesitan mejorar. Esto se logra mediante un diagnóstico organizacional, el cual permite detectar problemas y oportunidades de mejora para la empresa. A través de una entrevista con el gerente y la observación directa en la compañía, se pueden identificar problemas específicos en la gestión administrativa del área de RR.HH.

1. La compañía Aphone Center tiene un equipo de 157 empleados, divididos en catorce trabajadores administrativos y 143 operativos. A pesar de estar legalmente establecida y contar con años de experiencia, la empresa ha enfocado principalmente en mejorar la parte operativa, pero en la parte administrativa se maneja de manera informal, con poco interés en formalizar los procesos administrativos.
2. En la actualidad no existe una guía o lineamiento base que sirva para la gestión de las actividades del responsable del Talento Humano, sino que se ha manejado empíricamente en cuanto al levantamiento de documentos y procesos.
3. La manera de llevar la ATH ha provocado informalidad y cambios repentinos en las decisiones y procesos, generado además problemas o contingencias legales frente a las instituciones que regulan las relaciones laborales en el país.
4. Otro de los inconvenientes de no contar con un instructivo guía ha influenciado en los tiempos de respuesta a las necesidades del área operativa y por ende en los resultados que debe presentar para la toma de decisiones.

5. Existe rotación en el personal de Talento Humano y trabajo social, debido a una apreciación de mal clima laboral provocado por la falta de definición de actividades, responsables y recursos que permitan llevar su gestión de manera organizada.
6. No existe continuidad en los registros de cada empleado en cuanto a reclutamiento, inducción, selección, nomina, trabajo social, capacitación y evaluación de desempeño.
7. Al no contar con un instrumento de gestión tampoco existe parámetros para evaluar lo realizado por Talento Humano.

3.5 Diseño organizacional

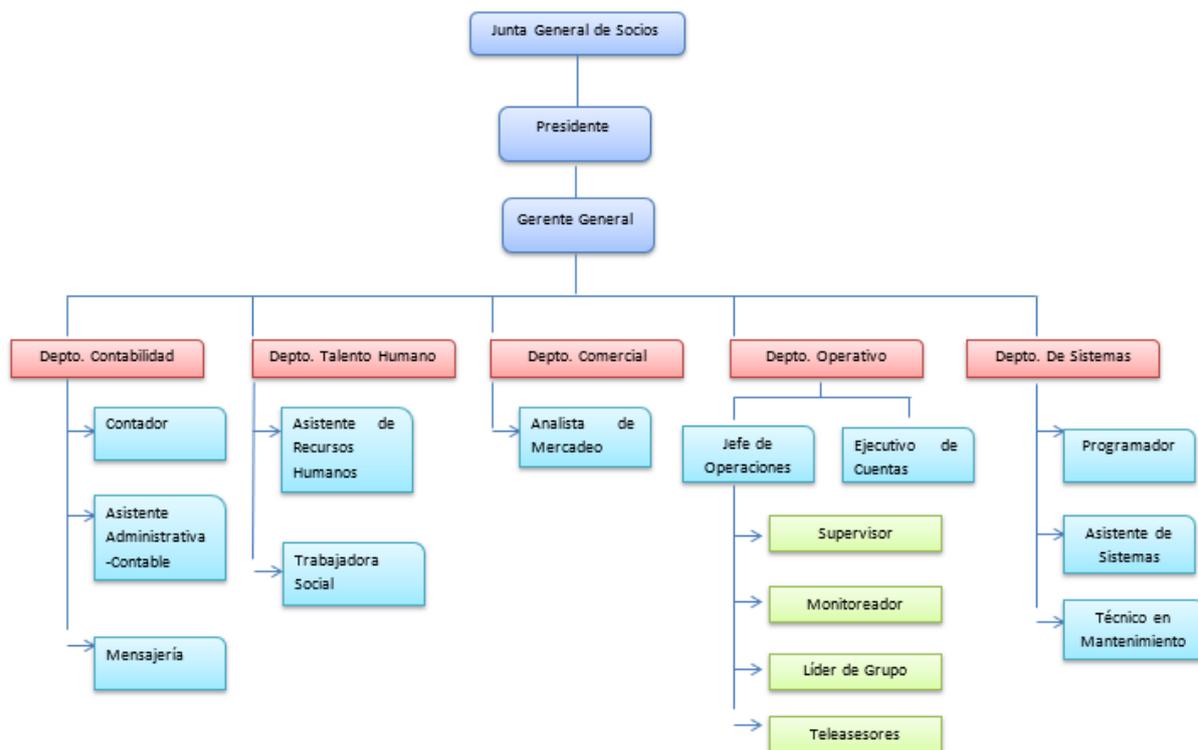
La organización de Atphone Center cuenta con una estructura jerárquica en la que se reflejan los diferentes niveles de autoridad de cada una de las áreas que la componen.

3.5.1 Organigrama

El organigrama de la empresa indica que la máxima autoridad es la junta general de socios, la cual está compuesta por los propios socios de la empresa, la empresa está confirmada por cinco departamentos como son: contabilidad, Talento Humano, comercial, operativo y sistemas cada uno con una jefatura a su cargo.

Figura 6

Organigrama de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.



Nota. Adaptación de la empresa Atphone Center Cía. Ltda por Lasso, D. 2022.

3.6 FODA de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.

Según el diagnóstico organizacional, se puede realizar un análisis FODA para identificar de manera objetiva en qué aspectos la compañía tiene ventaja respecto a su competencia y cuáles necesita mejorar para ser más competitiva. El análisis FODA se divide en cuatro aspectos: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la empresa, lo que permite actuar directamente sobre ellos. En cambio, las oportunidades y amenazas son aspectos externos, lo que dificulta poder modificarlos.

Tabla 4

Matriz FODA empresa Atphone Center Cía. Ltda.

Fortalezas	
F1	La empresa cuenta con más de 20 años de experiencia.
F2	Diversidad de servicios.
F3	La tecnología utilizada por la empresa está alineada con las necesidades y demandas actuales de los clientes y el mercado.
F4	Apertura de la gerencia a los nuevos modelos de gestión.

Fortalezas	
F5	Personal Joven para ser formado y modelado.
Debilidades	
D1	Designación limitada de recursos para el desarrollo administrativo.
D2	No aplicación de Auditoría de control para la administración del potencial humano
D3	Falta de un Instructivo guía para la ATH.
D4	Distribución del trabajo para las áreas administrativa.
D5	No tiene continuidad ni formatos establecidos para el área de Talento Humano.
Oportunidades	
O1	Incremento de demanda de servicios de <i>call center</i> por la pandemia Covid-19.
O2	Existe marco normativo para la aplicación de la GTH.
O3	Facilidad de acceso a software de administración de personal.
O4	Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para los colaboradores
O5	Implementación de nuevos sistemas y procesos
Amenazas	
A1	Inestabilidad y fluctuaciones en las regulaciones laborales y tributarias.
A2	Empresas buscan ampliar su oferta de servicios.
A3	Rotación del personal.
A4	Denuncias laborales.
A5	Economía Ecuatoriana Inestable.

Nota. Adaptación de la empresa Atphone Center Cía. Ltda por Lasso, D. 2022.

Capítulo IV

Resultados

Este capítulo tiene como objetivo cumplir los objetivos establecidos, realizando un diagnóstico, interpretando toda la investigación realizada y proponiendo mejoras para el área de RR.HH. de la empresa Atphone Center Cía. Ltda. Así, se podrán establecer estrategias para mejorar y medir los procesos administrativos en dicha área de la organización.

4.1 Marco metodológico

La propuesta en este trabajo es emplear técnicas de recolección de datos, como encuestas y entrevistas, para entender el estado actual de la GTH en la compañía Atphone Center Cía. Ltda. El objetivo es analizar y procesar los datos recolectados internamente para obtener resultados y proponer una solución de mejora que permita a la compañía seguir optimizando sus procesos para su crecimiento. El capítulo uno del trabajo presenta los métodos utilizados para este diagnóstico

En este punto, se comparan los datos recolectados a través de encuestas y entrevistas con el objetivo de determinar el estado actual del área de talento humano en la compañía Atphone Center Cía. Ltda. Se utilizan técnicas de análisis crítico y frecuencias porcentuales para comparar los resultados cuantitativos y cualitativos. La muestra utilizada consta de 157 empleados, de los cuales 14 son parte del área administrativa y 143 son teleoperadores o personal operativo. Se aplicaron encuestas a todos los empleados administrativos y entrevistas exclusivamente al gerente de la compañía. El muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, seleccionando el cien por ciento de la población administrativa como muestra para el desarrollo del diagnóstico.

Tabla 5*Muestreo*

No.	Descripción	Número de trabajadores administrativos
1	Gerencia	1
2	Contabilidad	1
3	Comercial	3
4	Talento humano	2
5	Administrativo	2
6	Sistemas	4
7	Jefe Operativo	1
Total		14

Tabla. Muestra de la investigación de la empresa Atphone Center Cía. Ltda por Lasso, D. 2022.

4.2 Diagnóstico

El diagnóstico de la empresa Atphone Center Cía. Ltda. se lleva a cabo a través de un análisis de la entrevista dirigida al Gerente General y las encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa. Se empieza con la entrevista al Gerente General para obtener una visión general de la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión de talento humano y continuar con el análisis de las encuestas a los colaboradores para obtener una perspectiva más detallada de la situación y comprender los puntos de vista de los empleados.

4.2.1 Análisis de la entrevista**Tabla 6**

Análisis de la entrevista dirigida al gerente general de Atphone Center Cía. Ltda.

Encuesta	Pregunta	Respuesta	Análisis
GTH	1. ¿En su empresa existe personal específico o especializado para la administración del personal?	La empresa maneja el área compartida por la Contadora y Asistente Administrativa conjunto con la trabajadora social, actualmente no cuenta con el personal encargado del área.	Según lo informado por el gerente el cargo de asistente de Talento Humano al momento está siendo compartido por el área contable-administrativa, dado que la persona encargada renunció está en el proceso de la nueva contratación para lo cual se ayuda con la trabajadora social, dado el número de personal operativo que manejan en sus distintos horarios laborales.

Encuesta	Pregunta	Respuesta	Análisis
	2. ¿Describa la estructura organizacional de su empresa?	La empresa tiene su organigrama organizacional a la cabeza la junta de socios y gerencia general seguido de sus departamentos, hay ciertas vacantes que no se han podido cubrir o se cubren y rotan al poco tiempo.	De acuerdo con el gerente, la empresa Atphone Center Cía. Ltda. Cuenta con un organigrama definido, pero existen vacantes que necesitan ser cubiertas. Esto indica que la empresa funciona de manera funcional como un equipo de trabajo, en lugar de operar jerárquicamente. Esto significa que las actividades en la empresa son compartidas por diferentes áreas, lo que puede afectar la eficiencia en la GTH
	3. ¿Como percibe el nivel de conocimiento del personal de Talento Humano para la gestión de los procesos del área?	Por las ultimas rotaciones en especial en el área de Talento Humano no se ha podido familiarizar los procesos del área, o a su vez es manejado por experiencias previas que han tenido en trabajos de esta área, también se basan en el conocimiento de la contadora y asistente en cuanto al manejo de la empresa.	La respuesta del gerente sugiere que la gestión del talento humano en la empresa Atphone Center Cía. Ltda. se lleva a cabo de manera empírica o basada en las experiencias previas del personal contratado así como los conocimientos de las otras áreas que su personal lleva más tiempo en la empresa y ha visto o conoce su manejo mensual quienes dan las primeras directrices al momento de entregar el área a la persona encargada.
	4. ¿Como mide la efectividad de los procesos o subsistemas de Talento Humano?	Con el cumplimiento de proceso básicos como nomina, abastecimiento de personal operativo, capacitaciones y obligaciones con el Ministerio de Trabajo.	Según el gerente se da cumplimiento a los procesos básicos, se estima que se cumple con los requerido mensualmente, es importante mencionar que al no tener un control estricto de los subsistemas dentro de la empresa, es posible que existan errores o repeticiones en las acciones llevadas a cabo
	5. ¿Cuenta con una gestión documental estandarizada para el área de Talento Humano?	Los formatos que actualmente se usan son lo que han sido implementados con la experiencia previa de quienes ha manejado el área, sin embargo, no se ha realizado un levantamiento técnico y específico para esta empresa, somos una empresa familiar que a lo largo de estos años se adecuado a las necesidades inmediatas del área.	De acuerdo a lo mencionado por el gerente no cuentan con formatos o documentos estandarizados para el área, no cuentan con una guía principal para sus principales actividades es necesario manejar un documento estándar para que todo el personal involucrado maneje una misma información.
	6. ¿En qué se basa actualmente el área de Talento Humano para la administración del personal?	La empresa busca cumplir con los aspectos normativos revisamos el código de trabajo, la ley de seguridad social y acuerdos ministeriales, sin embargo, no tenemos una guía para los demás subsistemas, lo realizamos de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el área.	Si bien el gerente informa se cumple con las principales obligaciones del área, hay falencia en sus subsistemas lo que puede generar conflicto a la hora de reclutar personal, capacitar personal, fijar formatos estándar como registros que permitan dar un mejor control del personal en especial el personal operativo y viendo reflejado en su servicio ofertado.

Encuesta	Pregunta	Respuesta	Análisis
	7. ¿Dentro de su empresa existe un Instructivo para las actividades que realiza el departamento de Talento Humano?	En nuestra empresa, no contamos con un manual de procedimientos estandarizado y escrito. A pesar de esto, buscamos cumplir con los aspectos fundamentales. Aunque los empleados están conscientes de sus tareas, nos falta una documentación que respalde los sistemas del área.	De acuerdo con lo informado por el gerente y basado en las preguntas previas, se observa la ausencia de un manual de procedimientos para la GTH. Actualmente, no contamos con un documento estandarizado que sirva como guía o referencia para el personal encargado de la administración de los empleados. Esto ha permitido que surjan anomalías internas con el personal. Por lo tanto, se ve la necesidad de crear este instrumento que permita tener control y planificación de los subsistemas de Talento Humano.
	8. ¿Porque cree usted que es necesario contar con un instructivo para la GTH?	Creo si es necesario estandarizar los documentos y procesos a fin de promover la eficacia del área, además esto permitirá tener una mejor planificación y control del departamento, mejorar el clima laboral y ahorrar recursos.	El gerente de la empresa considera que es necesaria la creación de un manual de procedimientos para la GTH. Este serviría como lineamiento principal para cada subsistema del área, además que será línea base para poder ir implementado más mejoras a cada uno de los procesos del área, inclusive ayudará a optimizar recursos.
	9. ¿Qué problemas le ha causado el no contar con una gestión estandarizada del área de Talento Humano?	Los problemas más notorios son la falta de información a tiempo, denuncias laborales, conflictos entre departamentos, capacitaciones ineficaces, retrasos de los procesos, desabastecimiento de personal operativo.	Para el gerente el reconocer ciertos problemas le da una expectativa de poder realizar mejoras al departamento de Talento Humano de poder estandarizar documentos y procesos será de ayuda que permitan tomar mejores decisiones y por supuesto contribuyan al buen desenvolvimiento de personal involucrado y por ende su permanencia se consolide dentro de la empresa.
	10. ¿En caso de contar con un instructivo de Talento Humano usted estaría dispuesto hacer cumplir las disposiciones del instrumento a fin de mantener estandarizado la gestión del área?	Si estaría de acuerdo para lo cual el proceso de implementación debería ir acompañado de la respectiva socialización y monitoreo constante de todos los involucrados.	Para el gerente si sería viable su implantación siempre que sea revisado y aprobado también por la junta de socios, así como una socialización con el personal y su debido monitoreo.

Nota. Adaptación de la empresa Atphone Center Cía. Ltda por Lasso, D. 2022.

Análisis: A raíz de la entrevista al gerente general de Atphone Center Cía. Ltda., se puede concluir que actualmente no cuenta con un manual de procedimientos para cada subsistema del área de Talento Humano que sirva como guía básico o estándar para llevar a cabo cada proceso. También se puede apreciar que en la

empresa existe duplicidad de actividades y retrasos en el cumplimiento de algunas tareas., para ser una empresa con amplia experiencia del servicio en el mercado se han logrado manejar con apoyo del área administrativa y presentando lo necesario para poder salir con la información mensual y cumplir con las entidades de control, pero al momento que la empresa siga creciendo se volverá un limitante para continuar con los procesos de subsistemas, al no estar estandarizados y tampoco permite el compromiso y larga duración del personal que se contrata para esta área.

Se hace evidente que la compañía necesita el instructivo para la GTH con cada subsistema de este departamento, que sirva de inicio para lo posterior poder ir implementando manuales a cada subsistema, pues se puede evidenciar que la empresa se desarrolla todo tipo actividades que va sobrecargando las funciones de los colaboradores, lo que si bien hasta el momento se manejó empíricamente para los años de experiencia no ha tenido mayor efecto, con el paso del tiempo puede ir creando insatisfacción por sus colaboradores y las áreas involucradas afectado el clima laboral y repercusiones en el desarrollo de actividades de la compañía y por ende en sus ingresos.

4.2.2 Análisis de la encuesta

1. ¿Cree usted que la compañía labora bajo lineamientos estandarizados para la GTH?

Tabla 7

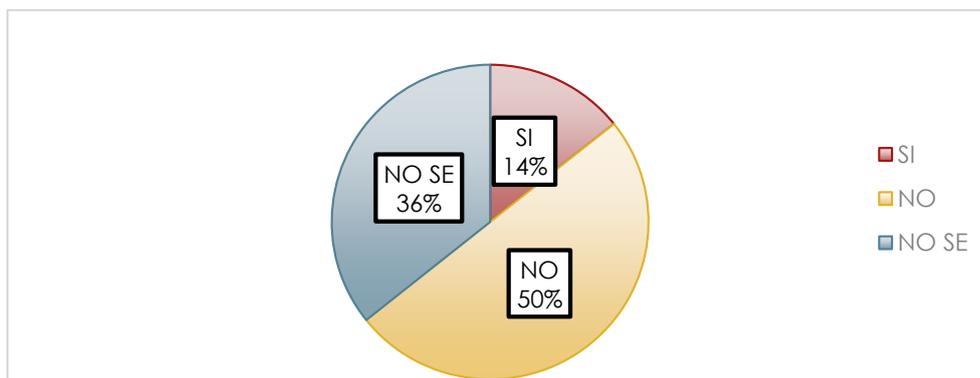
Opinión de compañía y trabajo con lineamientos

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	2	14%
No	7	50%
No se	5	36%
Total	14	100%

Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Figura 7

Opinión de compañía y trabajo con lineamientos



Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Análisis: De acuerdo con las respuestas de los encuestados, un 50% de los empleados de la compañía cree que no se trabaja bajo lineamientos estandarizados para la Gerencia de Talento Humano, un 36% desconoce si se trabaja bajo lineamientos estandarizados y un 14% cree que sí se trabaja con lineamientos estandarizados para el área. Esto puede deberse a que estos empleados son nuevos y aún no conocen a fondo la compañía. Esto demuestra que los empleados están claros de que no existen lineamientos estandarizados para el área de Talento Humano..

2. ¿Usted ha recibido inducción de los documentos y lineamientos generales del área de Talento Humano para el desarrollo de sus actividades?

Tabla 8

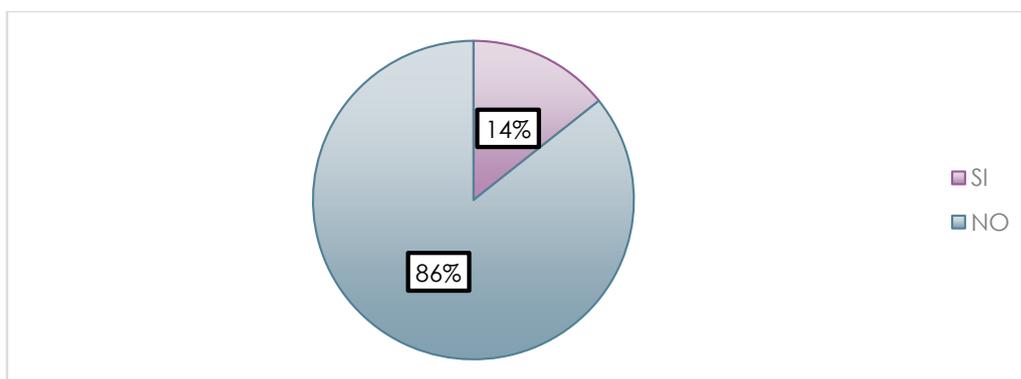
Inducción general por del área de Talento Humano

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	2	14%
No	12	86%
Total	14	100%

Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Figura 8

Inducción general por del área de Talento Humano



Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Análisis: En esta pregunta se puede percibir que un 86% de los colaboradores no ha recibido una inducción en cuanto los lineamientos del área de Talento Humano, sin embargo, un 14% indica si haberlo recibido que precisamente es personal que labora en el área de Talento Humano, por lo que se ve es necesario contar con un parámetro base y llevar de mejor manera sus actividades.

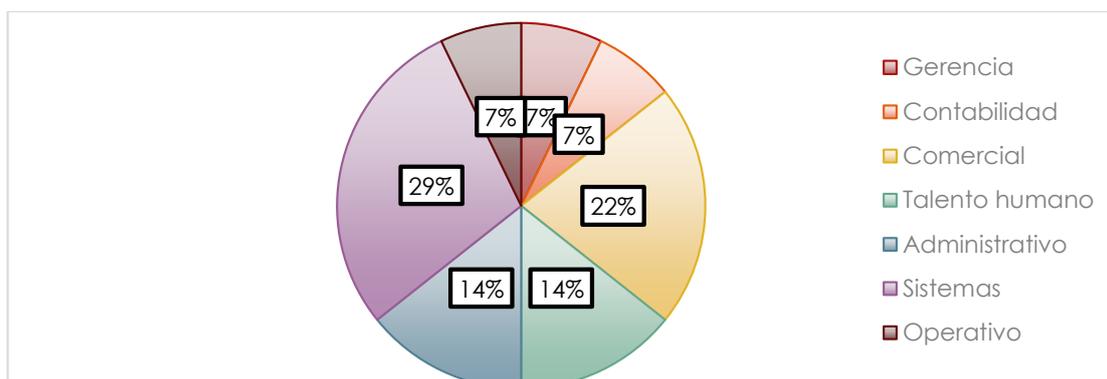
3. ¿Cuál es el área en el que labora?

Tabla 9

Área de trabajo

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Gerencia	1	7%
Contabilidad	1	7%
Comercial	3	21%
Talento humano	2	14%
Administrativo	2	14%
Sistemas	4	29%
Operativo	1	7%
Total	14	100%

Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Figura 9*Área de trabajo*

Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Análisis: En la compañía, se han establecido departamentos o áreas, comenzando por la gerencia, siendo dirigido por una sola persona, continua con contabilidad una persona, seguida del área comercial con tres personas, la área que estamos analizando de Talento Humano cuenta con dos personas, mientras en área administrativa están dos personas, también el área de sistemas a cargo de 4 personas y terminando con la parte operativa con un jefe a cargo, siendo un total de 14 colaboradores que forma la parte administrativa de la compañía, sin contar con la parte operaria, para esta encuesta se toma de base solo al área administrativa, se ve está definida las áreas mas no tienen claro ciertas actividades de conocimiento general que se vinculan directa o indirectamente con el área de Talento Humano.

4. ¿Cree usted que realiza tareas del área de Talento Humano?

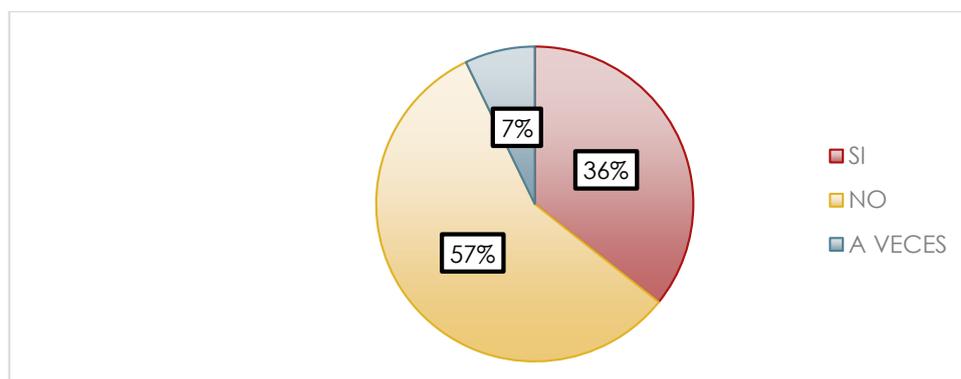
Tabla 10*Tareas relacionadas con Talento Humano*

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	5	36%
No	8	57%
A veces	1	7%
Total	14	100%

Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Figura 10

Tareas relacionadas con Talento Humano



Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Análisis: Según las encuestas me indica que un 57% no cree realiza tareas que corresponden al área de Talento Humano, esto está dado por la parte comercial y sistemas tienen muy pocos requerimientos, sin embargo, un 36% afirma si realizar algunas de las tareas que corresponde a Talento Humano sea por la rotación del personal de Talento Humano o por la carga existen en el área operativa que requiere ayuda para cumplir con requerimientos o cumplimientos de ley, generalmente es el área administrativa quien brinda este apoyo, más un 7% informa realizarlo a veces dependiendo que tan urgente sea el requerimiento, al ser una empresa de servicios de *call center* y laborar con campañas y dependiendo el ciclo estacionario se necesita más personal operativo o a su vez se terminan contratos ocasionales son alrededor de 143 teleoperadores entre monitores, supervisores y *back up*.

5. ¿A quién recurre en caso de suscitar o requerir información del área de Talento Humano?

Tabla 11

Persona quién recurre para información sobre Talento Humano

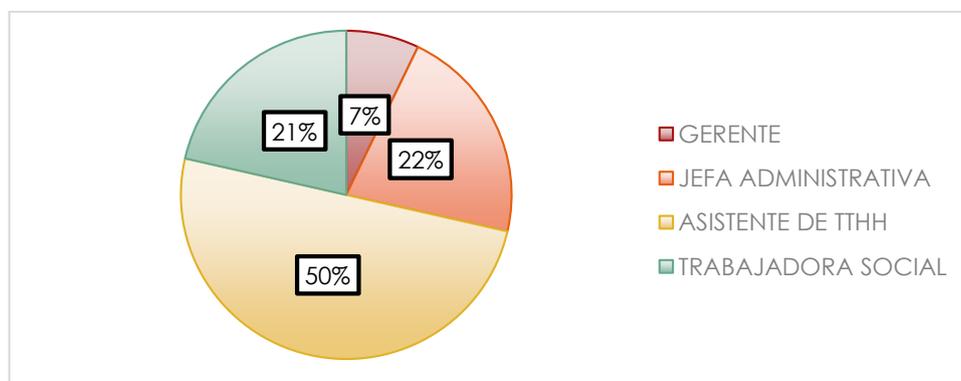
Detalle	Encuestados	Porcentaje
Gerente	1	7%
Jefa administrativa	3	21%

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Asistente de Talento Humano	7	50%
Trabajadora social	3	21%
Total	14	100%

Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Figura 11

Persona quién recurre para información sobre Talento Humano



Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Análisis: De acuerdo a lo contestado un 50% acude directamente al asistente de Talento Humano generalmente son los teleoperadores quien lo hacen, así como un 21% tanto para la trabajadora social o jefa administrativa, dado que si llegara a faltar la asistente de Talento Humano son las personas que prestan ayuda a los teleoperadores en caso de suscitar algún requerimiento, un 7% recurre directamente donde el gerente dado que este porcentaje es alguna jefatura que por cumplir con los requerimientos del cliente o su vez la urgencia del caso prefiere acudir directamente al gerente para su aprobación o rechazo, en este punto se ve es necesario estandarizar procesos ya que los mismos se saltan o simplemente son solicitados de manera personal y en pocas ocasiones mediante correo o se lo registra en alguna agenda, pero esto generaría un reproceso al no tener un registro exacto del requerimiento del personal incluso al ser solicitada información del personal se corre el riesgo de no saber que aconteció en un día y hora determinada ya que no existe un proceso de por medio.

6. ¿Cree usted que el trato es igualitario frente a las diferentes necesidades o incumplimientos de personal?

Tabla 12

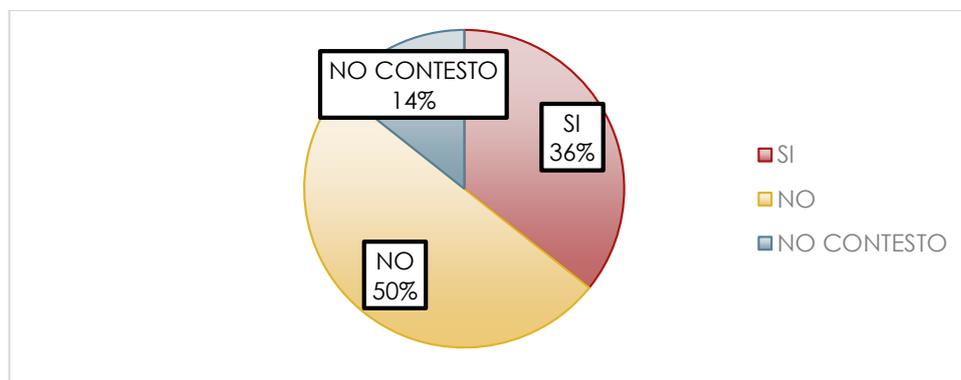
Existencia de trato igualitario

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	5	36%
No	7	50%
No contesto	2	14%
Total	14	100%

Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Figura 12

Existencia de trato igualitario



Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Análisis: En esta pregunta se pudo percibir que un 50% manifiesta no tener un trato igualitario que según lo conversado se puede dar por las siguientes razones; permisos, adelantos de sueldo, consideraciones para horarios ya que manejan horarios rotativos, vacaciones, pago de horas extras entre otros, puesto que manifiestan a unos si les dan a otros no, esto depende de las jefaturas, pero al no estar bien organizados o contar con formatos establecidos por el cual se pueda solicitar y evalúen su aprobación o rechazo el requerimiento queda en el aire y disposición de jefe inmediato, un 36% informa si tiene un trato igualitario que se trata de cumplir con todos los colaboradores de manera igualitaria, mientras un 14 % se obtuvo de contestar esta pregunta.

7. ¿Qué consecuencias cree usted que se genere al no contar con procedimientos y documentos estandarizados para la GTH?

Tabla 13

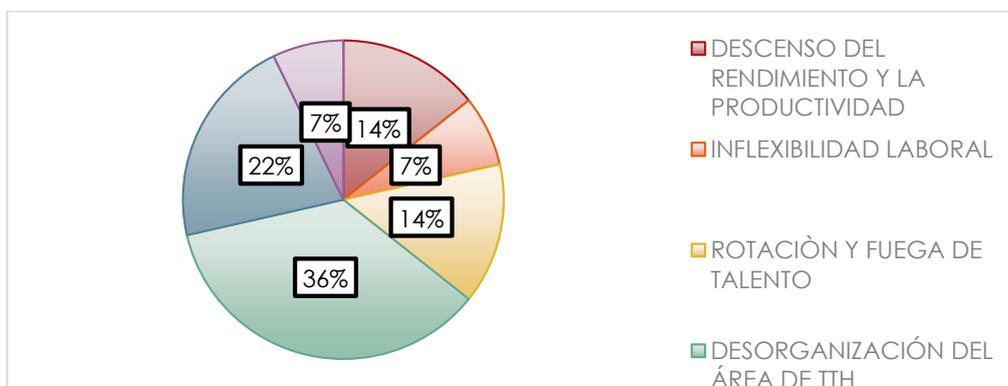
Consecuencias de indisponer con procedimientos y documentos estandarizados

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Descenso del rendimiento y la productividad	2	14%
Inflexibilidad laboral	1	7%
Rotación y fuga de talento	2	14%
Desorganización del área de Talento Humano	5	36%
Saltarse procesos	3	21%
Pérdidas económicas	1	7%
Total	14	100%

Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Figura 13

Consecuencias de indisponer con procedimientos y documentos estandarizados



Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Análisis: Según los encuestados un 36 % manifestaron que al no contar con procedimientos y documentos estandarizados para la GTH genera desorganización de área de Talento Humano, mientras un 22% manifestaron que genera malestar al saltarse procesos, un 14% respectivamente colocó genera descenso de rendimiento y productividad así como rotación del personal, el 7% informa genera inflexibilidad laboral así como pérdidas económicas, pues se ve manifestado que no contar con una buena gestión de al área de Talento Humano se genera malestar y por ende consecuencias para la compañía.

8. ¿ Considera que la información de Talento Humano está disponible de manera oportuna cuando se requiere?

Tabla 14

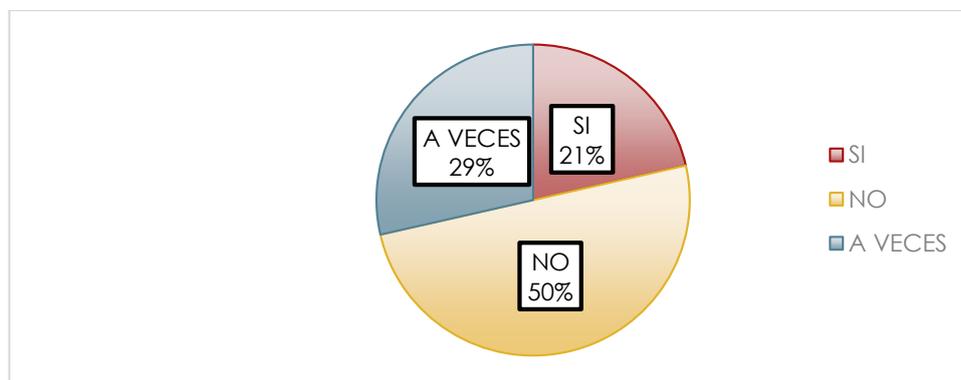
Disponibilidad oportuna de información sobre Talento Humano

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	3	21%
No	7	50%
A veces	4	29%
Total	14	100%

Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Figura 14

Disponibilidad oportuna de información sobre Talento Humano



Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Análisis: En esta pregunta indica que un 50% considera que la información no se tienen de manera oportuna que se debe estar solicitando varias veces y al no tener respuesta oportuna pues escalan a los jefes inmediatos o en algunos casos a gerencia para tener respuesta, un 29 % menciona que la información requerida es entregada a veces de manera oportuna y un 21% informan si es entregada a tiempo que generalmente es gerente, jefa administrativa y asistente dado que estas personas se encargan de los pagos de liquidaciones o de mantenerse al día con la normativa de las entidades de control.

9. ¿Cree usted que la compañía Atphone Center Cía. Ltda. necesita implementar un instructivo para la GTH?

Tabla 15

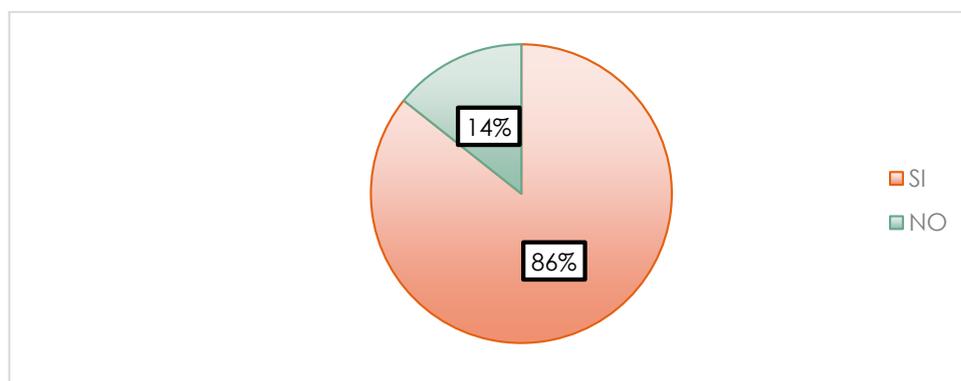
Necesidad de implementar un instructivo para la GTH

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	12	86%
No	2	14%
Total	14	100%

Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Figura 15

Necesidad de implementar un instructivo para la GTH



Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Análisis: Según los resultados, un 86% de los empleados consideran que es necesario que exista un manual de procedimientos para la Gerencia de Talento Humano, mientras que un 14% considera que no es necesario. Con estos resultados, se permite continuar con el desarrollo de esta investigación, como es la propuesta del manual de procedimientos para la GTH de la empresa Atphone Center Cía. Ltda., con el fin de implementar un recurso que la compañía necesita urgentemente para el desarrollo de las tareas del área.

10. ¿Estaría dispuesto a comprender, cumplir y hacer cumplir un instructivo para la GTH estandarizado?

Tabla 16

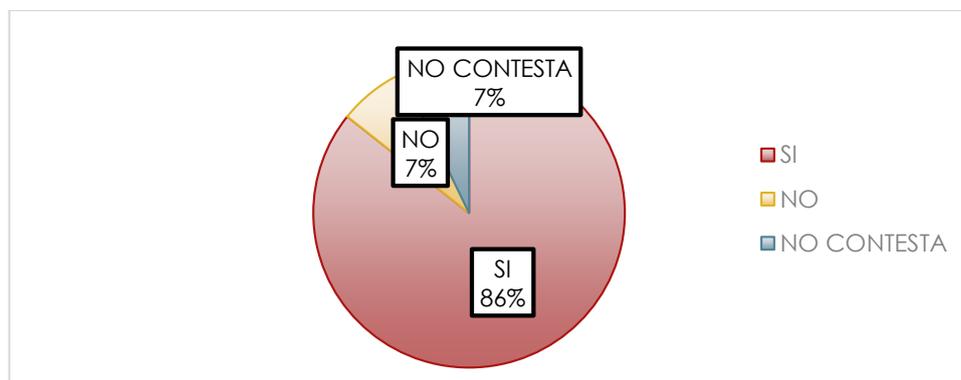
Disposición para acatar un instructivo para la GTH estandarizado

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	12	86%
No	1	7%
No contesta	1	7%
Total	14	100%

Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Figura 16

Disposición para acatar un instructivo para la GTH estandarizado



Nota. Adaptación de encuesta realizada in situ, 2022 por Lasso, D. 2022.

Análisis: En esta pregunta los encuestados un 86% afirman si estarían dispuestos a comprender y hacer cumplir el instructivo para la gestión y Talento Humano, mientras un 7% no contesta la pregunta o afirma que no, sin embargo, esto alienta el poder desarrollar el trabajo de investigación y ver que se puede contar con un gran porcentaje de aceptación y colaboración a la propuesta planteada.

4.3 Diseño de propuesta de mejora de la GTH de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.

Figura 17

Empresa Atphone Center Cía. Ltda



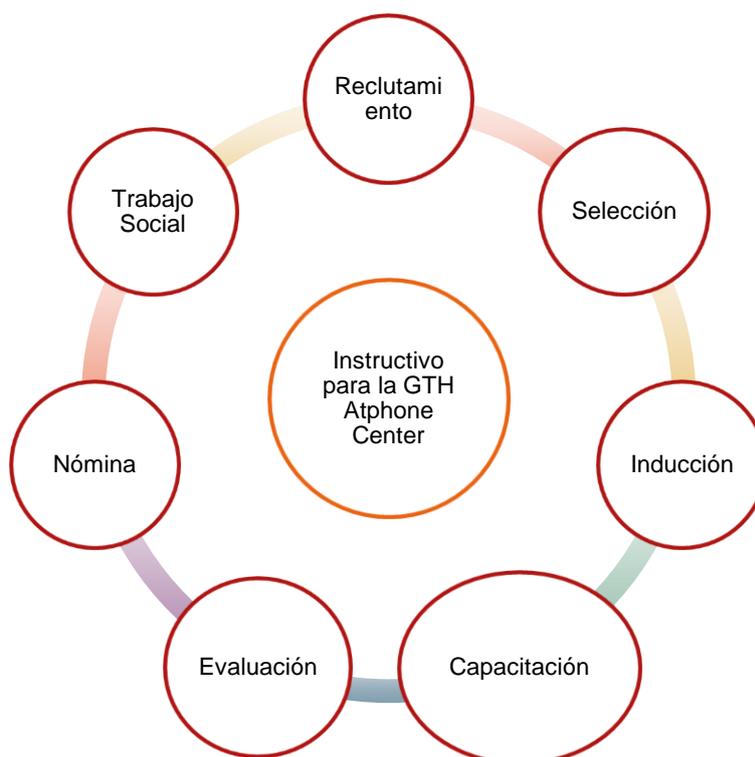
Nota. Adaptación de la empresa Atphone Center Cía. Ltda por Lasso, D. 2022.

4.3.1 Introducción

Luego de realizar el diagnóstico situacional de la compañía en relación a la Gerencia de Talento Humano mediante las entrevistas y encuestas realizadas al gerente y trabajadores, se pudo determinar que existen falencias al no contar con documentos estandarizados en los procesos de Talento Humano: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación, administración nomina, trabajo social y ATH, debido a que la empresa no cuenta con una normativa estandarizada para la GTH donde no existe las exigencias y requerimientos de la compañía y las necesidades que tiene cada trabajador, por tal motivo es importante aplicar un instructivo para la GTH dado que puede contribuir a la buena organización administrativa del área y expandirse a las demás áreas haciendo de esta empresa más competitiva y seguir brindado un servicio de calidad. Por tal razón la compañía debe crear un instructivo de GTH basado en sus necesidades de la siguiente forma:

Figura 18

Instructivo de la GTH Atphone Center Cía. Ltda.



Nota. Adaptación propia por Lasso, D. 2022.

4.3.2 Objetivo

Establecer un instructivo para normar los procesos sobre la GTH y bienestar del personal, el que sea práctico, sencillo y aplicable entorno a las necesidades de la compañía.

4.3.3 Alcance

El alcance de este manual de procedimientos es responsabilidad del área de Talento Humano, quienes deben garantizar su cumplimiento con el máximo nivel de efectividad y eficiencia.

4.3.4 Responsables

1. El responsable de ir actualizando el procedimiento es el encargado de Talento Humano.
2. El responsable de revisar, supervisar este procedimiento es el jefe administrativo financiero.
3. El responsable de aprobar este procedimiento es el Gerente General.
4. Todos los empleados del área de Talento Humano que trabajan en Atphone Center Cía. Ltda. son responsables de cumplir con este manual de procedimientos

4.3.5 Documentación de referencia

1. Reglamento interno de trabajo
2. Código de trabajo

4.3.6 Desarrollo del instructivo para la GTH de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.

El presente manual de procedimientos está diseñado de acuerdo a las necesidades del área de Talento Humano, ya que cuenta con un sistema tradicional y poco práctico que ha dificultado que los procesos se realicen de manera técnica, lo cual afecta directamente el rendimiento de los empleados. El manual contribuirá de manera favorable permitiendo tener procesos estandarizados diseñados para atraer, desarrollar, gestionar y retener a los empleados, así también permite una mejora continua para lograr una mayor eficacia y eficiencia en el área de Talento Humano de la empresa.

4.3.7 Misión del Instructivo de la GTH de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.

El objetivo principal de este documento es mejorar la Gerencia de Talento Humano de la empresa Atphone Center Cía. Ltda., con este instructivo que documente cada uno de los procesos permitiendo especificar a detalle actividades, responsable e insumos, de esta manera partimos de un lineamiento base documentos estandarizados que permitan el manejo adecuado y organizado del área que también permita a la responsable del área tener más control de cada subsistema de Talento Humano.

4.3.8 Formato del Instructivo de la GTH de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.

Tabla 17

Instructivo para la GTH

 Gerencia Administrativa	ATPHONE BPO CONTACT CENTER	Código: ATPH01TH Versión: 01
	Instructivo para la GTH	Página 1 de 1139

Instructivo para la GTH

Distribución: Ejemplar 1: G.G Ejemplar 2: J.S Ejemplar 3: Copias Controladas a las áreas de la compañía.	Revisado por: Fecha: _____ Gerencia General	Aprobado por: Fecha: _____ Junta de Socios	Aplicado por: Fecha: _____ Jefe de Talento Humano
--	--	---	--

Nota. Adaptación propia por Lasso, D. 2022.

4.3.8.1 Contenido

1. Objetivo
2. Alcance
3. Documentación de referencia

4. Responsabilidad y autoridad
5. Desarrollo
6. Anexos

Tabla 18*Autoría*

Fecha	Departamento	Responsable

Nota. Adaptación propia por Lasso, D. 2022.

Tabla 19*Revisiones*

Revisión	Fecha	Elaboración	Responsable
01			

Nota. Adaptación propia por Lasso, D. 2022.

Advertencia: La información presente en este documento es confidencial, privilegiada y propiedad exclusiva de Atphone Center Cía. Ltda. No está permitido revisar, difundir, distribuir o copiar sin autorización previa.

4.3.8.2 Objetivo

Establecer un instructivo para normar los procesos sobre la GTH y bienestar del personal, el que sea practico, sencillo y aplicable entorno a las necesidades de la compañía.

4.3.8.3 Alcance

El alcance del presente instructivo es responsabilidad del área de Talento Humano, quienes deberán asegurar su cumplimiento con el máximo nivel de efectividad y eficiencia.

4.3.8.4 Documentación de referencia

- ✓ Reglamento Interno de Trabajo
- ✓ Código de trabajo

4.3.8.5 Responsabilidad

- a. El responsable de ir actualizando el procedimiento es el encargado de Talento Humano.
- b. El responsable de revisar, supervisar este procedimiento es el jefe administrativo financiero.
- c. El responsable de aprobar este procedimiento es el Gerente General.
- d. Todos los empleados del área de Talento Humano que trabajan en Atpone Center Cía. Ltda. son responsables de cumplir con este manual de procedimientos.

4.3.8.6 Desarrollo

4.3.8.6.1 Reclutamiento y selección de personal

1. Los requerimientos de contratación de personal de las campañas o departamento operativo, deben ser reportados por los jefes de área a la Gerencia Administrativa, en donde se verificará que existan las siguientes autorizaciones:
 - a. Autorización del solicitante para el caso de contrataciones pre establecidas en los contratos con los clientes por campañas.
 - b. Autorización del Gerente General para el caso de contrataciones no previstas en dichos contratos.

- c. Registro por parte de la contadora o su delegado para control del presupuesto. Con las autorizaciones respectivas se analizará el pedido y se direccionará a la Jefatura de Talento Humano para que se inicie el proceso de selección y contratación respectiva¹, dicho pedido deberá realizarse mediante la **Solicitud de requerimiento de personal (anexo C, TH-RP-01)**.
2. Los procesos de selección deberán realizarse en forma exclusiva por los miembros del departamento de Talento Humano (Asistente de Talento Humano, Trabajadora Social, Jefa Administrativa, o las personas autorizadas para el efecto), considerando las siguientes observaciones:
 - a. El Asistente de Talento Humano, deberá receptor aplicaciones continuas de personas interesadas a trabajar en la Compañía, a quienes se deberá realizar una entrevista preliminar utilizando el **Registro de evaluación del candidato (anexo D, TH-EC-01)** en donde se registrarán los datos personales, los resultados de las evaluaciones de competencias, (realizada por la persona designada por parte del Departamento Administrativo), se informará al candidato sobre el salario y condiciones de la contratación, a fin de calificar al candidato como idóneo o no idóneo; se realizarán la pruebas psicológicas (cuando aplique) y los exámenes médicos y se efectuará la entrevista final (para la toma de decisión) ² previo a su ingreso.
 - b. Para el caso de jefaturas o cargos administrativos no operativos se efectuará la entrevista final con el gerente general.

¹ En condiciones normales se cuenta con un plazo máximo de 15 días para seleccionar y contratar el personal solicitado cumpliendo con todo el proceso establecido por los contratos vigentes de los clientes.

² Actividad bajo responsabilidad del Asistente de TTHH

- c. En caso de no existir un banco de carpetas preseleccionadas para posibles necesidades, se debe recurrir a medios de reclutamiento coordinados con la jefe administrativa, a fin de mantener siempre personal preseleccionado y disponible para las necesidades planificadas o no planificadas³.

4.3.8.6.2 Contratación de personal

1. Previo a la incorporación del personal (operadores telefónicos, monitor, supervisor telefónico, entre otros; según corresponda) se deberá realizar el envío (físico/magnético) de los documentos que respalden la carpeta del futuro trabajador, a la asistente de Talento Humano con el fin de obtener la aprobación de ingreso del personal en una fecha establecida.
2. La incorporación del personal administrativo, técnico y operativo se la realizará una vez desarrollada la respectiva inducción en la que se brindará información relacionada sobre la Compañía (Misión, Visión, beneficios, organización, normativa interna, presentación a las autoridades, entre otros)⁴ e inducción relacionada al puesto que ocupará (procedimientos internos, requerimientos de coordinación, presentación a sus compañeros de trabajo, entre otros)⁵, para lo cual se utilizará el **Registro de asistencia inducción o capacitación (anexo E, TH-RAIC-01)**.
3. Para el ingreso a la Compañía, el personal deberá cumplir con los requisitos de documentación mencionados a continuación, los mismos que deberán presentarse en su totalidad previo al ingreso:

3 Actividad bajo responsabilidad del Asistente de TTHH

4 Actividad bajo responsabilidad del Asistente de TTHH y trabajadora social

5 Actividad bajo responsabilidad de la persona designada por el departamento solicitante.

- a. Ser ciudadano ecuatoriano o extranjero con los documentos que acrediten su permanencia legal en el país y poseer las condiciones que para el caso la Compañía dada su naturaleza exija.
 - b. Presentar Hoja de vida en la que se detallen todos los datos personales, laborales y de referencias actualizados, copia simple de cédula de identidad, papeleta de votación actualizada, carnet del Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) (para personas con discapacidades).
 - c. Acreditar buena conducta, presentando certificados de honorabilidad con direcciones y teléfonos de las personas que los confieran.
 - d. Presentar copia de título profesional y certificados de capacitación inherentes al cargo a ocupar.
 - e. Realizarse los respectivos exámenes preocupacionales⁶.
 - f. Entregar a la Compañía certificados de trabajo de las 2 últimas empresas o las solicitadas por el área de Talento Humano mediante los cuales se acrediten la experiencia, tiempo de servicio y las buenas relaciones que mantuvo el aspirante con sus ex Empleadores.
 - g. Someterse a un período de prueba de acuerdo a lo que menciona el Código del Trabajo.
4. El personal operativo contratado deberá ser provisto previamente de su uniforme de trabajo y equipo de teleoperador para ingresar a su puesto de trabajo, coordinaciones que estarán a cargo del Supervisor de turno y Trabajador Social **Hoja de ruta para el ingreso de personal nuevo (anexo , TH-HR-01).**

⁶ Actividad bajo responsabilidad del Asistente de TTHH y técnico externo.

5. Para contratación de personal operativo se dará prioridad a personas que tengan residencia en el lugar de trabajo o sectores aledaños a fin de evitar pedidos de incremento salarial por concepto de alimentación y transporte, cuando aplique.
6. La elaboración de contratos de trabajo estará a cargo del asistente de Talento Humano, quien enviará dicho documento a la jefa administrativa para su legalización y entrega de la copia al trabajador.

4.3.8.6.3 Inducción

El asistente de Talento Humano, trabajadora social, supervisores telefónicos, y jefatura de cada departamento; son los responsables de realizar la inducción general al personal que ingresa a la compañía. El programa de inducción general, consta de las siguientes fases:

1. Convocar mediante **correo electrónico (anexo G, TH-ID-01)** a los representantes de cada área los cuales darán la inducción de:
 - a. Presentación de video institucional
 - b. Presentación de la compañía: misión, visión, empresas y marcas con las que se trabaja, estructura organizacional, políticas, valores, beneficios, horarios entre otros.
 - c. Entrega de *kit* de bienvenida de inducción, un cuaderno y esferos y reglamento interno.
 - d. Recorrido por la compañía
 - e. Presentación al personal

2. El asistente de Talento Humano, programará entrevistas e inducción con el gerente o jefe de área cuando se ingresen colaboradores cuyas posiciones sean estratégicas para la compañía, de acuerdo a la necesidad de cada área.
3. Una vez completado el programa general de inducción, procede a llenar un registro del programa y archiva en la carpeta de cada trabajador **formulario de inducción y registro (anexo H, TH-FIR-01)**.

4.3.8.6.4 Capacitación

1. Los eventos de capacitación deberán ejecutarse de acuerdo a la disponibilidad operativa de cada campaña en la cual se definirán las fechas y horarios más adecuados que permitan la participación del personal involucrado.
2. Todos los eventos programados o no programados deberán tener el Registro de asistencia inducción o capacitación y la **evaluación de eventos de capacitación (anexo I, TH-EEC-01)** y ser remitidos al asistente de Selección y desarrollo para su registro y control quien además realizará las coordinaciones para certificar los eventos que no prevean dicho documento.
3. El asistente de Talento Humano emitirá convenios de capacitación a quienes deban participar en eventos específicos/importantes a fin de asegurar que las personas que lo reciban tengan un tiempo de permanencia en la compañía acorde a la inversión realizada.
4. Los eventos de capacitación programados deberán registrarse en el **plan anual de capacitación (anexo J, TH-PAC-01)**, mientras que los eventos de capacitación no programados deberán solicitarse mediante la **solicitud de capacitación no programada (anexo K, TH-CNP-01)**, las mismas que deberán registrar las firmas de autorización establecidas previas a su ejecución.

5. Los procesos de evaluación de desempeño deberán cumplirse en las fechas y de acuerdo a los mecanismos socializados por el Asistente de Talento Humano a fin de cumplir los requerimientos internos.

4.3.8.6.5 Evaluación de desempeño

1. La gerencia general, departamento de Talento Humano, y los comités de evaluación previamente instaurados para cada puesto son los responsables del cumplimiento para este proceso.
2. El Asistente de Talento Humano de acuerdo al cumplimiento de la planificación y cronogramas de los departamentos levantarán o actualizarán la información relevante para el proceso, generando los instrumentos y anexos necesarios para poner bajo autoridad de validación y aprobación con los involucrados y las respectivas jefaturas **formulario para la evaluación de desempeño (anexo L, TH-FED-01)**.
3. El proceso está a cargo del departamento de Talento Humano los que deben coordinar las necesidades logísticas para este proceso en información, equipos y personas.
4. La actividad será realizada en dos etapas, la primera previo a la aplicación de las evaluaciones para que sea informativa en cuanto a objetivos, beneficios, actividades e instrumentos a utilizar, la segunda después de la evaluación para dar los resultados obtenidos a nivel de departamentos, de la compañía e individual para retroalimentar y solventar inquietudes.

4.3.8.6.6 Administración de nómina (motivación)

1. El registro del personal nuevo, lo deberá realizar el Asistente de Talento Humano, cumpliendo con el siguiente procedimiento:

- a. Se ingresará la información requerida en el sistema de nómina cada vez que, con la autorización correspondiente, se vaya a integrar un nuevo trabajador a la Compañía.
- b. Los movimientos de personal deberán notificarse mediante el **reporte mensual de movimientos de personal (anexo M, TH-MP-01)**, el mismo que iniciará los procesos de ingreso a nómina, elaboración de contratos de trabajo, ingreso al IESS, control de documentos personales e ingreso a los seguros privados (cuando aplique): dichos movimientos serán reportados únicamente en el formato autorizado para el efecto, por el Asistente de Talento Humano o la persona autorizada por el gerente general y será enviado hasta el diez de cada mes para pago del anticipo del salario al personal operativo y hasta el 21 de cada mes para el pago de todo el personal; dicho documento deberá contener las firmas de autorización y se adjuntarán los respectivos respaldos físicos de acuerdo al siguiente esquema:

Tabla 20*Movimientos de personal*

Motivo	Documento requerido
Ingreso	Carpeta con todos los documentos requeridos.
Salida	Renuncia o notificación de la Compañía más hoja de salida (TH-HS-02)
Descanso medico	Certificado Médico con aval del IESS o médico de la Empresa
Accidente laboral	Notificación a riesgos del trabajo
Falta	Memo de sanción (con firma de recepción)
Abandono de puesto	Solicitud de permiso con firmas de responsabilidad
Reemplazo	Certificado Médico / hoja de nacido vivo
Cambio de función	hoja de nacido vivo
Permiso personal	Acta de exhumación y posesión efectiva.
Sanción disciplinaria	Cualquier documento de respaldo
Licencia de maternidad	
Licencia de paternidad	
Fallecimiento	
Otros	

Nota. Adaptación propia por Lasso, D. 2022.

2. El personal que ingrese a la compañía después de emitido el reporte mensual de movimientos de personal, deberá notificarse al asistente de Talento Humano, mediante el **reporte de ingreso de personal (anexo N, TH-RIP-01)** vía mail, desde el 21 hasta el último día de cada mes, con el fin de realizar su afiliación al IESS y elaborar su contrato de trabajo con la fecha real. Las personas reportadas en este periodo serán integradas al rol del próximo mes (con fecha primero del mes) debido al cierre del período; la información enviada en el periodo mencionado anteriormente deberá constar en el reporte de novedades mensuales del siguiente mes (con la fecha real de ingreso) a fin de cancelar sus días laborados sin ningún perjuicio al trabajador.
3. Para evitar confusiones con homónimos, los nombres de las personas mencionadas en los diferentes reportes deben tener dos nombres y dos apellidos (en el orden paterno y materno).
4. La solicitud para acumulación de fondos de reserva que aplique el personal (que se la realiza a través de la página del IESS), debe ser generada, impresa y enviada hasta el 25 de cada mes a Talento Humano.

4.3.8.6.7 Trabajo social

1. Previo a la salida de vacaciones el trabajador deberá llenar el formato de **solicitud de vacaciones anuales (anexo P, TH-SVA-01)**, la cual deberá ser autorizada por el jefe inmediato y entregada al Trabajador Social para el registro, dicha solicitud deberá enviarse en el reporte mensual de movimientos de personal a Talento Humano para el control correspondiente.
2. Antes de ser concedido, los anticipos de sueldos que otorga la compañía serán analizados por el Trabajador Social o la persona autorizada para tal fin. Esta

persona certificará que la solicitud esté destinada a necesidades dentro del campo de la salud, educación o situaciones emergentes comprobadas con el informe de Trabajo Social, los cuales deberán solicitarse mediante la **solicitud de anticipo de sueldos (anexo Q, TH-ASA-01)**.

3. El área de trabajo social tendrá a su cargo las siguientes actividades:
 - a. Registro y control de ausentismos (faltas, descansos médicos, permisos, accidentes, entre otros) a fin de coordinar acciones.
 - b. Ejecutar proyectos de gestión social aprobados previamente por la jefatura de Talento Humano.
 - c. Realizar charlas informativas frecuentes sobre temas de interés general (beneficios de trabajar en la empresa, beneficios del IESS, entre otros) y sobre temas específicos (sexualidad, reglamento interno, seguridad, entre otros), de acuerdo a las necesidades detectadas en los diagnósticos correspondientes.
 - d. Para comprobar calamidades domésticas, enfermedades y necesidades emergentes, se realizarán visitas domiciliarias, de las cuales se desprenderá el informe correspondiente que servirá de base para la aprobación de anticipos económicos, o ayudas sociales, siempre y cuando primero se haya recurrido a la aplicación de los prestadores sociales públicos (IESS, Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES –, Instituto Nacional de la Niñez y la Familia – INNFA –, Defensoría Pública) o privados.
 - e. Asesorar al personal y canalizar acciones para obtener los beneficios de los prestadores sociales (atención médica, subsidios de maternidad, cobertura por accidentes laborales, préstamos quirografarios o hipotecarios del IESS,

obtención de montepío, afiliación familiar al sistema de medicina general, hospitalización, atención Psicológica).

- f. Apoyar en la gestión del departamento de Talento Humano, brindando capacitación y difundiendo información específica.

4.3.8.6.8 ATH

1. Los permisos personales deberán solicitarse al jefe inmediato mediante la **solicitud de permiso (anexo R)**, la misma que contendrá las firmas de autorización correspondientes y será entregada al Asistente de Talento Humano para su registro (de acuerdo a la normativa) y control.
2. Para realizar la liquidación de haberes, el Trabajador saliente deberá entregar todos los elementos dotados para el cumplimiento de su función a través de la **hoja de salida (anexo S, TH-HS-01)**, la misma que deberá contener las firmas de entrega-recepción, y el registro de información solicitados en dicho documento, con lo que se evidenciará la devolución de los artículos entregados a su cargo (información, equipos, herramientas, entre otros).
3. De acuerdo a regulaciones de la autoridad del trabajo, el pago de liquidaciones se lo realizará bajo la modalidad establecida por el mismo, una vez que se ha entregado la hoja de salida.

4.3.8.6.9 Consideraciones generales

1. La emisión de reportes, envío de documentos de soporte, entre otros deben ser verificados antes de enviarlos ya que los errores y el impacto que estos causen serán motivo de sanciones pecuniarias de acuerdo con lo que estipula la normativa legal.

2. El personal que deba ser despedido de la Compañía por cualquier motivo contemplado en las normas vigentes, deberá realizar un examen Post Ocupacional ya que es un requisito importante para la realización de la liquidación correspondiente; los resultados de dichos exámenes deberán registrarse en la hoja de salida correspondiente, a la cual se adjuntarán dichos resultados.
 - a. Las sanciones disciplinarias deberán ser notificadas mediante un **memo (anexo T)**, en el que se especificará la falta cometida y la sanción que se impone al trabajador mencionado documento deberá tener firmas de entrega recepción.
 - b. La autorización para generar horas extras, será competencia del jefe de área, quien deberá disponer se realicen las actividades requeridas, las mismas que serán controladas mediante la **autorización de horas extras (anexo U, TH-AHE-01)** y reportadas mediante el **reporte para el pago de horas extras (anexo U, TH-AHE-01)**.
 - c. Para el trámite de Visto Bueno de las faltas atentatorias, deberán presentar evidencias (fotos, declaraciones de testigos, memos de amonestación, entre otros) junto con un informe que permita sustentar la falta cometida, las cuales deben ser enviadas a Talento Humano en un plazo máximo de tres días después de la comisión de la falta para los trámites legales correspondientes.
3. La emisión de roles de pago individuales será enviada por el Asistente de Talento Humano a fin de que se disponga la entrega a los trabajadores y firmen en mencionados documentos para su registro y control.

4. Todo tipo de documentación enviada al departamento de Talento Humano deberá realizarse por medio de un Memo/Oficio direccionado al responsable del proceso correspondiente.

4.3.8.7 Anexos

1. Solicitud de requerimiento de personal, **anexo C**, TH-RP-01
2. Registro de evaluación del candidato, **anexo D**, TH-EC-01
3. Registro de asistencia, inducción o capacitación, **anexo E**, TH-RAIC-01
4. Hoja de ruta, **anexo F**, TH-HR-01
5. Correo electrónico, **anexo G**, TH-ID-01
6. Formulario de inducción y registro, **anexo H**, TH-FIR-01
7. Evaluación de eventos de capacitación, **anexo I**, TH-EEC-01
8. Plan anual de capacitación, **anexo J**, TH-PAC-01
9. Solicitud de capacitación no programada, **anexo K**, TH-CNP-01
10. Formulario para la evaluación de desempeño, **anexo L**, TH-FED-01
11. Reporte mensual de movimientos de personal, **Anexo M**, TH-MP-01
12. Reporte de ingreso de personal, **anexo N**, TH-RIP-01
13. Solicitud de vacaciones anuales, **anexo O**, TH-SVA-01
14. Solicitud de anticipo de sueldo, **anexo P**, TH-ASA-01
15. Solicitud de permiso personal, **anexo Q**, TH-SPP-01
16. Hoja de salida, **anexo R**, TH-HS-01
17. Memo, **anexo S**, TH-ME-01
18. Autorización de horas extras, **anexo T**, TH-AHE-01
19. Reporte para el pago de horas extras, **anexo U**, TH-AHE-01

4.3.9 Mecanismos de control

Los mecanismos de control propuestos en esta iniciativa de mejora permitirán monitorear todas las actividades dentro de la propuesta, lo que garantiza que los procesos se estén llevando a cabo de manera correcta. El objetivo principal es asegurar que se cumplan los parámetros de la propuesta planteada, con el fin de tomar medidas si se presentan irregularidades.

Tabla 21

Mecanismos de control e indicadores para la empresa Aphone Center

Propuesta de mejora	Actividades	Área responsable	Presupuesto estimado	Nivel de importancia	Indicador de actividad	Indicador de logro	Tiempo	Insumos
Instructivo para la GTH	Se llevarán a cabo encuentros con la gerencia general, área administrativa y área de Talento Humano.	Gerencia		Alta	N.º de reuniones	Reclutamiento: Porcentaje de candidatos externos Porcentaje de candidatos internos	Seis meses	Solicitud de requerimiento de personal, Anexo C Registro de evaluación del candidato, Anexo D Registro de asistencia, inducción o capacitación, Anexo E Hoja de Ruta, Anexo F Reporte mensual de movimientos de personal, Anexo G Reporte de ingreso de personal, Anexo 6 Actividades pendientes en el periodo de vacaciones, Anexo I Solicitud de vacaciones anuales, Anexo J Solicitud de anticipo de sueldo, Anexo K Evaluación de eventos de capacitación, Anexo L Plan anual de capacitación, Anexo M Solicitud de Capacitación no programada, Anexo N solicitud de permiso personal, Anexo O
	Se organizan equipos de trabajo para las encuestas y entrevista a los principales involucrados	Talento Humano		Media		Selección: Porcentaje de vacantes cubiertas oportunamente		
	Recopilar de información para el diagnóstico situacional entre directivos y empleados	Gerencia-Talento Humano	\$ 225 al término de la elaboración del instructivo para la GTH	Alta	Porcentaje de avance	Inducción: Porcentaje de satisfacción de los trabajadores nuevos del programa de inducción		
	Proponer las mejoras y plasmarlas en el instructivo para la GTH	Gerencia-Talento Humano		Alta	N.º de ítems considerados en la propuesta	Capacitación: Porcentaje de cumplimiento del plan anual de capacitación		
	Aprobación del instructivo por la gerencia y junta de socios	Gerencia		Alta	Tiempo de presentación y aprobación del instructivo	Evaluación: Porcentaje de cumplimiento de la evaluación de desempeño anual		

Propuesta de mejora	Actividades	Área responsable	Presupuesto estimado	Nivel de importancia	Indicador de actividad	Indicador de logro	Tiempo	Insumos
	Socializar al personal del área de Talento Humano y empleados	Talento Humano		Alta	Tiempo de capacitación al área de Talento Humano y empleados	Nómina: Novedades de personal procesadas oportunamente Trabajo Social: Número de fichas sociodemográficas		Hoja de Salida, Anexo P Memo, Anexo Q Registro diario de asistencia, Anexo R Autorización de horas extras, Anexo S Reporte para el pago de horas extras, Anexo T

Nota. Adaptación propia por Lasso, D. 2022.

4.3.10 Presentación y aprobación del instructivo de la GTH

La propuesta de mejora para la empresa Atpone Center Cía. Ltda. será presentada a la máxima autoridad, el gerente general, para su revisión y evaluación de viabilidad. Además, se presentará en la junta de socios para que tomen una decisión sobre su aplicación en el área de Talento Humano.

4.3.10.1 Socialización del instructivo de la GTH

Si el gerente conjunto con la junta de socios decide la viabilidad de la propuesta del instructivo para la GTH, se sugiere iniciar con un proceso de aplicación progresiva, dado por una serie de reuniones con el área a mejorar, con mesas de trabajo y focus group a fin de que los colaboradores puedan comprender, entender y aplicar el instructivo, así como socializar con los coordinadores de cada área de la empresa.

4.3.10.2 Presupuesto requerido

A continuación, se detalla el presupuesto necesario para implementar la propuesta del instructivo para la GTH en esta investigación en la compañía Atphone Center Cía. Ltda., incluyendo los costos para utilizar el instructivo dentro de la empresa y el área específica de RR.HH.

Tabla 22

Presupuesto de implementación del Instructivo para la GTH de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.

No	Detalle	Cantidad	V. Unitario	V. Total
1	Levantamiento de información	1	15	15
2	Cesión de Revisión del Instructivo	1	15	15
3	Instructivo original para la junta de socios	1	20	20
4	Instructivo original para el gerente	1	20	20
5	Copias a color para los colaboradores del área	7	3	21
6	Capacitación en RR. HH	4	16	64
7	Socialización a empleados	2	35	70
Total presupuesto propuesto				\$ 225

Nota. Adaptación propia por Lasso, D. 2022.

Capítulo IV

Sugerencias y conclusiones

5.1 Sugerencias

- Se recomienda que la compañía preste atención al área de Talento Humano, en su gestión, con el objetivo de mejorar, modificar y crear nuevos mecanismos que permitan optimizar procesos y recursos, con una adecuada dirección y guía permanente para lograr los objetivos de la empresa. Esto también contribuirá a un ambiente laboral saludable y trabajo en equipo, beneficiando tanto a los empleados como a los propietarios de la compañía
- La compañía ha estado operando sin una estandarización adecuada en sus procesos debido a la falta de un instructivo que regule los subsistemas dentro del área de Talento Humano. Es importante que la empresa comience un proceso de estandarización en todos sus procesos y funciones para mejorar su crecimiento y control de RR.HH. y financieros.
- A pesar de tener una trayectoria como empresa, después de haber realizado un diagnóstico se observaron algunas irregularidades relacionadas al área de Talento Humano, pero estas pueden ser resueltas sin causar un gran impacto en los presupuestos de la compañía, mediante la colaboración con investigadores interesados en aplicar soluciones en cada área de la empresa, beneficiando tanto a los investigadores como a la propia empresa
- Se sugiere implementar el instructivo de gestión de talento humano propuesto para la compañía, con el objetivo de mejorar el desempeño y rendimiento del área y su personal..

- Se sugiere también un instructivo para la GTH para que las personas que se incorporen al área tengan un lineamiento base estandarizado para cada sub proceso de talento humano que le permita realizar sus actividades con eficacia en menor tiempo, mayor organización y control, esto permitirá que las personas duren y se evite la rotación del área de talento humano permitiéndoles adaptarse con mayor facilidad con el área y la empresa.
- Se sugiere que se implemente el instructivo para la gestión de Talento Humano de manera gradual, comenzando por capacitar y difundir su importancia entre el personal administrativo de la compañía Atphone Center Cía. Ltda.
- Es importante que, en relación con el instructivo de gestión de talento humano, se desarrollen políticas y normas que ayuden a fortalecer el área de Talento Humano y que estén alineadas con los objetivos y estatutos de la empresa Atphone Center Cía. Ltda. Esto permitirá una mejor gestión de los RR.HH. y una mayor eficacia en la consecución de los objetivos de la organización.
- Se propone implementar sistemas de evaluación periódica para medir el desempeño y el impacto de la propuesta de mejora en cuestión, con el fin de determinar su efectividad y eficiencia.
- Se sugiere que la compañía aplique la gestión de talento humano, que busque en todo momento mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, fomentando que sus empleados estén comprometidos y se sientan identificados con las metas, objetivos y políticas de la compañía.

5.2 Conclusiones

- A través de un estudio descriptivo se evaluó el estado actual de los procesos en el área de Talento Humano en Atphone Center Cía. Ltda. utilizando

técnicas como entrevistas, encuestas y fichas. Se identificó la falta de estandarización en los procesos, lo que permitió proponer mejoras mediante la implementación de una GTH.

- A través del diagnóstico realizado, se pudo determinar que los empleados de la compañía Atphone Center Cía. Ltda. en las áreas administrativa y de Talento Humano, no tienen conocimiento sobre los procesos y la GTH, lo que provoca deficiencias y una falta de capacidad de respuesta ante estos temas. La implementación del instructivo propuesto permitirá que estos empleados se familiaricen con los procesos y formatos establecidos
- Se propuso un instructivo para la gestión de talento humano que permita estandarizar procesos como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación, nómina y trabajo social en la compañía Atphone Center Cía. Ltda. utilizando formatos que permitan normar los procesos y sean aplicables a las necesidades de la compañía.
- Se planteó una propuesta para mejorar los procesos del área de talento humano en la empresa Atphone Center Cía. Ltda., mediante la creación e implementación de un instructivo específico para la GTH. Dicho instructivo incluiría formatos para los siete subsistemas del área, con un tiempo de implementación de seis meses y un costo aproximado de \$225.
- Se determinó a través de la investigación que la compañía Atphone Center Cía. Ltda. evalúa la productividad, pero no cuenta con un criterio específico que se utilice para dicha evaluación. Por esta razón, se propuso la creación de indicadores específicos para medir la productividad de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de Gestión del Talento Humano* (Primera Edición ed.). Ambato: MEGAGRAF.
<https://www.studocu.com/ec/document/universidad-tecnica-de-ambato/gestion-social-gerencial/diseprocgesttthh-diseno-deprocesos-degestion-deltalentohumano/32129620>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica S.A.
<https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Baxter, A. (2019). *Indicadores de gestión*.
https://orion2020.org/archivo/sistema_mec/10_indicadores1.htm
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3era edición ed.). Bogotá: Pearson.
<http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/B0061.pdf>
- Chiavenato, I. (2005). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Chinchilla, C. (2016). ¿Cómo enfrentar un CAMBIO, desde un TRABAJO EN EQUIPO, con un ejercicio de poder CONVINCENTE? *Gestión empresarial & innovación*, 1, 1-45. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-Vol-1.pdf>

Ecuador, Código del Trabajo, Reg. Of. Suplemento 167, 16-dic. (2005).

[https://www.trabajo.gob.ec/wp-](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf)

[content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf)

Ecuador, Expedir las directrices para la formulación e implementación de programas

de prevención integral del uso y consumo de alcohol, tabaco u otras drogas en

los espacios laborales publicos y privados, Acuerdo Interministerial Nro. MDT-

MSP-2019-038.

(2019).

[https://www.trabajo.gob.ec/wp-](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/01/MDT-MSP-2019-0038.pdf?x42051)

[content/uploads/2021/01/MDT-MSP-2019-0038.pdf?x42051](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/01/MDT-MSP-2019-0038.pdf?x42051)

Ecuador, Instructivo para el cumplimiento de las obligaciones de los empleados

públicos y privados, Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-135. (2017).

[https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/10/ACUERDO-](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/10/ACUERDO-MINISTERIAL-MDT-2017-0135-1.pdf)

[MINISTERIAL-MDT-2017-0135-1.pdf](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/10/ACUERDO-MINISTERIAL-MDT-2017-0135-1.pdf)

Ecuador, Ley de Seguridad Social, Reg. Of. Suplemento, 30-nov. (2001).

https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_seguridad_social.pdf

Ecuador, Normativa erradicación de la discriminación en el ámbito laboral, Registro

Oficial 16,

16-jun.

(2017).

[https://www.trabajo.gob.ec/wp-](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/AM-82.-NORMATIVA-ERRADICACION-DE-LA-DISCRIMINACION-EN-EL-AMBITO-LABORAL.pdf?x42051)

[content/uploads/2012/10/AM-82.-NORMATIVA-ERRADICACION-DE-LA-](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/AM-82.-NORMATIVA-ERRADICACION-DE-LA-DISCRIMINACION-EN-EL-AMBITO-LABORAL.pdf?x42051)

[DISCRIMINACION-EN-EL-AMBITO-LABORAL.pdf?x42051](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/AM-82.-NORMATIVA-ERRADICACION-DE-LA-DISCRIMINACION-EN-EL-AMBITO-LABORAL.pdf?x42051)

Ecuador, Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores, Reg. Of. 565, 17-nov.

(1986).

[https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/DECRETO-](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/DECRETO-EJECUTIVO-2393.-REGLAMENTO-DE-SEGURIDAD-Y-SALUD-DE-LOS-TRABAJADORES.pdf?x42051)

[EJECUTIVO-2393.-REGLAMENTO-DE-SEGURIDAD-Y-SALUD-DE-LOS-](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/DECRETO-EJECUTIVO-2393.-REGLAMENTO-DE-SEGURIDAD-Y-SALUD-DE-LOS-TRABAJADORES.pdf?x42051)

[TRABAJADORES.pdf?x42051](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/DECRETO-EJECUTIVO-2393.-REGLAMENTO-DE-SEGURIDAD-Y-SALUD-DE-LOS-TRABAJADORES.pdf?x42051)

Franklin, E. (2006). *Auditoría administrativa: evaluación y diagnóstica empresarial* (Tercera Edición ed.). Pearson, Always Learning.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (Quinta Edición ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
<http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>

Google maps. (9 de diciembre de 2022).
<https://www.google.com.ec/maps/place/COSIDECO/@-0.1941848,-78.4835347,17z/data=!4m5!3m4!1s0x91d59a71109c704f:0x9f6123c004d3b169!8m2!3d-0.1947199!4d-78.4825879?hl=es>

Lasso, D., & Quishpe, P. (2018). *Propuesta de una planificación estratégica con enfoque del CMI, para la empresa Atphone Center Cía. Ltda., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, periodo 2018-2020, tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador.* tomado del repositorio digital.

Louffat. (2017). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (4a. Edición ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cengage Learning.

Louffat, E. (2018). *Auditoria e Indicadores en la Administración del Potencial Humano.* Perú: Cengage Learning.

Pepper, S. (2011). Definition of process management. *Revista Médica revisada por pares.* <https://doi.org/https://www.medwave.cl/2001-2011/5032.html>

Rodríguez, F., & Gomez, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa.* Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos. <https://doi.org/9806088123>

Serna, H. (2006). *Conceptos básicos: en servicio al cliente*. Colombia: Panamericana Editorial Ltda.

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/lopez_a_e/capitulo2.pdf

SRI. (8 de diciembre de 2022). *Home page*. Servicio de Rentas Internas del Ecuador:

<https://www.sri.gob.ec/web/intersri/home>

Uribe, M., & Reinoso, J. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión* (1a. ed. ed.).

Bogotá: Ediciones de la U. <https://download.e-bookshelf.de/download/0003/5946/45/L-G-0003594645-0006935388.pdf>

Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba, Ecuador: La Caracola.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital*

humano de las empresas. McGraw Hill. [http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Anexos

Anexo A

Entrevista va dirigida al Gerente General



ESCUELA DE POSTGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Entrevista para trabajo de grado: Propuesta de mejora de la gestión de talento humano de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.

La presente entrevista va dirigida al Gerente General de Atphone Center Cía. Ltda. que permitirá conocer la situación actual de los procesos de talento humano de la compañía.

Pregunta 1. ¿En su empresa existe personal específico o especializado para la administración del personal?

Pregunta 2. ¿Describa la estructura organizacional de su empresa?

Pregunta 3. ¿Como percibe el nivel de conocimiento del personal de talento humano para la gestión de los procesos del área?

Pregunta 4. ¿Como mide la efectividad de los procesos o subsistemas de talento humano?

Pregunta 5. ¿Cuenta con una gestión documental estandarizada para el área de talento humano?

Pregunta 6. ¿En qué se basa actualmente el área de talento humano para la administración del personal?

Pregunta 7. ¿Dentro de su empresa existe un Instructivo para las actividades que realiza el departamento de TTHH?

Pregunta 8. ¿Por qué cree usted que es necesario contar con un instructivo para la gestión de TTHH?

Pregunta 9. ¿Qué problemas le ha causado el no contar con una gestión estandarizada del área de TTHH?

Pregunta 10. ¿En caso de contar con un instructivo de TTHH usted estaría dispuesto hacer cumplir las disposiciones del instrumento a fin de mantener estandarizado la gestión del área?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo B

Solicitud



ESCUELA DE POSTGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Encuesta para trabajo de grado: Propuesta de mejora de la gestión de talento humano de la empresa Atphone Center Cía. Ltda.

La presente encuesta es parte de la metodología planteada para el desarrollo del trabajo de investigación. La información aportada será empleada únicamente con fines académicos.

Instrucciones: Subraye la respuesta que crea conveniente.

Pregunta 1. ¿Cree usted que la compañía labora bajo lineamientos estandarizados para la gestión de TTHH?

Si No No se

Pregunta 2. ¿Usted ha recibido inducción de los documentos y lineamientos generados del área de TTHH para el desarrollo de sus actividades?

Si No

Pregunta 3. ¿Cuál es el área en el que labora?

Gerencia Contabilidad Comercial Talento humano
 Administrativo Sistemas Operativo

Pregunta 4. ¿Cree usted que realiza tareas que corresponden al área de TTHH?

Si No No se

Pregunta 5. ¿A quién recurre en caso de suscitar o requerir información del área de TTHH?

Gerente Jefa administrativa Asistente de TTHH Trabajadora social

Pregunta 6. ¿Cree usted que el trato es igualitario frente a las diferentes necesidades o incumplimientos de personal?

Si No No contesto

Pregunta 7. ¿Qué consecuencias cree usted que se genere al no contar con procedimientos y documentos estandarizados para la gestión de TTHH?

Descenso del rendimiento y la productividad

Inflexibilidad laboral

Rotación y fuga de talento

Desorganización del área de TTHH

Saltarse procesos

Pérdidas económicas

Pregunta 8. ¿Cree usted que la información de TTHH está disponible de manera oportuna cuando se lo requiere?

Si

No

A veces

Pregunta 9. ¿Cree usted que la compañía Atphone Center Cía. Ltda. necesita implementar un instructivo para la gestión de TTHH?

Si

No

Pregunta 10. ¿Estaría dispuesto a comprender, cumplir y hacer cumplir un instructivo para la gestión de TTHH estandarizado?

Si

No

No Contesto

¡Gracias por su colaboración!

Anexo C

Solicitud de requerimiento de personal

 GESTION DE TALENTO HUMANO	ATPHONE BPO CONTACT CENTER		Código TH-RP-01
	SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL		Página 1 de 1
Contratación indefinida: <input type="text"/>	Contratación por giro de negocio: <input type="text"/>		
Contratación temporal (hasta 6 meses): <input type="text"/>	Medio Tiempo: <input type="text"/>	Tiempo completo: <input type="text"/>	
Contratación ocasional (hasta 1 mes): <input type="text"/>	Otros: <input type="text"/> (Especifique)		
Fecha de elaboración: <input type="text"/>	Fecha de incorporación: <input type="text"/>		
Lugar de trabajo: <input type="text"/>			
Persona que solicita: <input type="text"/>	Función: <input type="text"/>		
Puesto requerido: <input type="text"/>	# Personas: <input type="text"/>		
Área / proyecto / Dpto.: <input type="text"/>	Disponibilidad para viajar: S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Jornada de trabajo: <input type="text"/>	Horario: <input type="text"/>		
RAZÓN DE LA CONTRATACIÓN			
Nueva posición: <input type="text"/>	Persona a quien reemplaza: <input type="text"/>		
Reemplazo: <input type="text"/>	Tiempo: <input type="text"/>		
Contratación temporal: <input type="text"/>	Especifique: <input type="text"/>		
Otros: <input type="text"/>			
PERFIL DEL PUESTO Y REQUISITOS			
Educación: <input type="text"/>			
Formación: <input type="text"/>			
Habilidades: <input type="text"/>			
Experiencia: <input type="text"/>			
Otras condiciones (Género, edad, etc): <input type="text"/>			
Actividades a realizar: <input type="text"/>			
OBSERVACIONES:			
Nota: Las aprobaciones de Gerencia son necesarias en caso de requerir contratación de personal fuera de la estructura orgánica aprobada			
Solicitado por: _____	Revisado por: _____	Aprobado por: _____	
Nombre: _____	Cargo: Gerente Administrativo	Cargo: Gerente General	
Recibido por: _____	Recibido por: _____		
Jefe de Talento Humano	Contadora		

Anexo D

Registro de evaluación del candidato

 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		ATPHONE BPO CONTACT CENTER				Código TH-EC-01	
		REGISTRO DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO				Página 1 de 1	
DATOS PERSONALES:							
FUNCION QUE APLICA:				DISPONIBILIDAD:			
APELLIDOS y NOMBRES:				NACIONALIDAD:			
C.I.		LICENCIA DE CONDUCIR TIPO:		CALZADO:		TALLA:	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:				ESTADO CIVIL:			
TIPO DE SANGRE:		SEXO:		ESTATURA:		EDAD:	
LUGAR DE RESIDENCIA:				DIRECCION:			
CONFORMACION FAMILIAR							
TELF MOVIL:		TELF REFERENCIA:		TELF CASA:			
ASPIRACION SALARIAL:				DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
ESTUDIOS REALIZADOS							
		INSTITUCION			TITULO OBTENIDO		
PRIMARIA:							
SECUNDARIA:							
TECNICO:							
SUPERIOR:							
POSTGRADO:							
OTROS:							
CONOCIMIENTOS:							
CURSOS RECIBIDOS							
SISTEMAS:							
OTROS:							
ULTIMO EMPLEO Y ANTERIORES							
CONCEPTO	ACTUAL O ULTIMO				ANTERIOR		
Tiempo que prestó sus servicios	desde		h	desde		h	
Nombre de la Compañía							
Dirección							
Teléfono							
Puesto Desempeñado							
Actividades Realizadas							
Sueldo Mensual							
Motivo de separación							
Referencias Laborales							

Anexo E*Registro de asistencia, inducción o capacitación*

 GESTION DE TALENTO HUMANO	ATPHONE BPO CONTACT CENTER	Código TH-AIC-01
	REGISTRO DE ASISTENCIA, INDUCCIÓN O CAPACITACIÓN	Página 1 de 1

Evento:	
Fecha:	
Responsable:	
Lugar del Evento:	

Ord.	NOMBRE	DPTO / PROYECTO	FUNCION	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				

Anexo F

Hoja de ruta

 ATPHONE BPO CONTACT CENTER		Código: TH-HR-01		
HOJA DE RUTA PARA EL INGRESO DE PERSONAL NUEVO		Página 1 de 1		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EMPLEADO :				
CEDULA DE IDENTIDAD :		FECHA:		
CARGO:		EDIFICIO:		
ATPHONE : <input type="checkbox"/>	CAMPAÑA: <input type="checkbox"/>	NOMBRE DE LA CAMPAÑA :		
*Llenar la casilla correspondiente con el nombre y sumilla del responsable que cumplió con el enunciado según corresponda de acuerdo al procedimiento de cada departamento.				
ÁREA RESPONSABLE	REVISAR DOCUMENTACION	REALIZAR INDUCCION	ENTREGAR UNIFORME/HERRAMIENTA TELEOPERADOR	OBSERVACIONES
TALENTO HUMANO				
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL				
TRABAJADORA SOCIAL				
JEFE DE ÁREA				
Empleado:		Aprobado Ingreso:		Nota:
				Una vez cumplido este procedimiento, entregar al Dpto. de Talento Humano para su archivo a la carpeta personal. *Una copia al jefe de área si fuera el caso
Nombre:		Nombre:		
		JEFE ADMINISTRATIVA		

Anexo H

Formulario de inducción y registro

 GESTION DE TALENTO HUMANO	ATPHONE BPO CONTACT CENTER	Código TH-FIR-01
	REGISTRO INDUCCIÓN	Página 1 de 1

Evento:	
Fecha:	
Responsable:	
Lugar del Evento:	

Ord.	NOMBRE	DPTO / CAMPAÑA	FUNCION	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				

Anexo I

Evaluación de eventos de capacitación

 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	ATPHONE BPO CONTACT CENTER	Código TH-EEC-01
	EVALUACION DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN	Página 1 de 1

NOMBRE DEL EVENTO: _____

FECHA DE REALIZACIÓN: _____

EMPRESA CAPACITADORA: _____

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

Por favor califique a los ítems mencionados a continuación, utilizando los números previstos para el efecto según el siguiente criterio 1: calificación baja y 5 calificación alta

EVALUACIÓN GENERAL DE LA CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
EVALUACIÓN DEL CONTENIDO	1	2	3	4	5
Los temas abordados son aplicables a su gestión					
La información proporcionada fue clara y precisa					
El contenido tuvo un orden y secuencia metodológica					
Las técnicas utilizadas fueron de verdadero impacto para el aprendizaje					
EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR	1	2	3	4	5
El instructor demostró conocimiento de los temas abordados					
El instructor absolvió claramente las inquietudes					
El instructor fue claro en sus explicaciones					
Los elementos pedagógicos utilizados fueron adecuados					
EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
El tiempo de duración del evento fue el necesario					
El lugar donde se desarrolló el evento fue el adecuado					
Los materiales utilizados fueron adecuados					
Las comunicaciones para la asistencia fueron oportunas					

Anexo J

Plan anual de capacitación

 GESTION DE TALENTO HUMANO		ATPHONE BPO CONTACT CENTER					Codigo TH-PAC-01			
		PLAN ANUAL DE CAPACITACION					Pagina 1 de 1			
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN AÑO 20XX						PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACION				
Apellidos y Nombres	Cargo o Función	Necesidades de Mejoramiento	Programa de Formación Profesional Requerido (curso /Seminario)	Objetivo de la Capacitación	Estrategia institucional / y Resultados tangibles a obtenerse con la capacitación	Recursos (costo)	Fecha	Lugar	INSTITUCIÓN	

Aplicado por:

Revisado por:

Recibido por:

Aprobado por:

N:
Jefe de Talento Humano

N:
Jefe Administrativo

N:
Contadora

N:
Gerente General

Anexo K

Solicitud de capacitación no programada

 GESTION DE TALENTO HUMANO	ATPHONE BPO CONTACT CENTER	Código TH-SCP-01
	SOLICITUD DE CAPACITACION NO PROGRAMADA	Página 1 de 1
NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____ FUNCION: _____ AREA / DEPARTAMENTO: _____ FECHA: _____		
NECESIDAD DE MEJORAMIENTO		
PROGRAMA DE CAPACITACION REQUERIDA		
RESULTADOS TANGIBLES A OBTENERSE CON LA CAPACITACION		
OBSERVACIONES		
INFORMACION DEL EVENTO		
TEMA: _____ FECHA DE INICIO: _____ FECHA DE CULMINACION: _____ COSTO: _____ LUGAR: _____ INSTITUCION: _____		
AUTORIZACIONES		
EL SOLICITANTE _____ N.	APROBADO POR _____ GERENTE GENERAL	RECIBIDO POR: _____ TALENTO HUMANO
NOTA: En caso de que la misma capacitación la solicite más de una persona, adjuntar el respectivo listado con los nombres de los participantes y sus funciones, mas la informacion del evento solicitado.		

Anexo L

Formulario para la evaluación de desempeño

 Phone GESTION DE TALENTO HUMANO	ATPHONE BPO CONTACT CENTER	Código TH-FED-01
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	Página 1 de 1

El presente formulario tiene por objetivo evaluar el nivel de desempeño característico en su función dentro del último período de gestión laboral, para lo cual se recogerán los criterios de evaluación propios (autoevaluación) y de todos los niveles de coordinación cercanos a su gestión, para el efecto se deberán considerar las evidencias que existen como soporte para calificar cada ítem que se presenta a continuación.

INSTRUCCIONES:

Favor marque la calificación asignada a cada ítem dentro del recuadro correspondiente; para el efecto utilice el criterio de calificación que se presenta a continuación.

CRITERIOS DE CALIFICACION:

5 Siempre **4** Frecuentemente **3** Ocasionalmente **2** Casi siempre **1** Nunca

DATOS DEL EVALUADO:

Apellidos y nombres: _____ Función: _____

Fecha de evaluación: _____ Periodo de evaluación: _____

UNIDADES DE COMPETENCIA

		1. AUTOEVALUACION	2. JEFE INMEDIATO	3. COMPAÑERO 1	4. COMPAÑERO 2	5. COLABORADOR 1	6. COLABORADOR 2
1	Elabora contratos y resoluciones de contratación dentro de los tiempos establecidos y en los términos acordados por el cliente y la Empresa.						
2	Elabora los documentos contractuales basados en el conocimiento de los procesos de contratación.						
3	Cumple los tiempos establecidos para la entrega de información, documentos, etc a su cargo, permitiendo fluidez a su cliente interno en la ejecución de sus procesos.						
4	Cumple con las formalidades para integrar/convocar a los integrantes de las diferentes áreas.						
5	Cumple con las diligencias legales interpuestas a la compañía dentro de los plazos establecidos por las notificaciones y la norma jurídica.						
6	Brinda soluciones técnicas con sustentos legales o reglamentarios claros y puntuales ante requerimientos de las diferentes áreas de la Empresa.						
7	Elabora los documentos establecidos por la norma societaria dentro de los plazos y requerimientos de la misma.						
8	Realiza acciones de revisión, conciliación y acuerdos legales con los clientes dentro de las posibles acciones de penalización contractual notificadas.						
9	Gestionar oportunamente el cumplimiento de los requisitos para funcionamiento de la Empresa ante los organismos de control.						
10	Conoce los riesgos inherentes a su actividad y actúa en favor de minimizarlos.						
RESULTADOS TOTALES		0	0	0	0	0	0

Los evaluadores:

NOMBRE	FIRMA
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

El evaluado (autoevaluación):

f _____
n _____

PARA USO DE TALENTO HUMANO:

DNC	NDP
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
Otras acciones	

Anexo M

Reporte mensual de movimientos de personal

 GESTION DE TALENTO HUMANO	ATPHONE BPO CONTACT CENTER	Código TH-MP-01																		
REPORTE MENSUAL DE MOVIMIENTOS DE PERSONAL		Página 1 de 1																		
PERIODO DE REPORTE: PROYECTO: RESPONSABLE DEL REPORTE:																				
ORD	APELLIDOS Y NOMBRES	Ingreso	Salida	Descanso médico	Accidente laboral	Falta	Transferencia de Campaña	Abandono de puesto	Reemplazo	Cambio de función	Transferencia de campo	Permiso personal	Sanción disciplinaria	Llamamiento a reentrenamiento	Licencia Maternidad	Licencia Paternidad	Fallecimiento	Vacaciones Anuales	Otros *	DETALLE DE LA NOVEDAD (Información complementaria, Fecha/s, lugar, etc)
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
16																				
OBSERVACIONES*:																				
NOTA: La información descrita anteriormente, debe estar sustentada por los respaldos correspondientes.																				
Elaborado por: _____							Revisado por: _____							Aprobado: _____						
Nombre: _____							Nombre: _____							Nombre: _____						
Cargo: _____							Cargo: _____							Cargo: _____						

Anexo N*Reporte de ingreso de personal*

 GESTION DE TALENTO HUMANO	ATPHONE BPO CONTACT CENTER		Código TH-IP-01
	REPORTE DE INGRESO DE PERSONAL		Página 1 de 1

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE
NO. CEDULA	CARGO	FECHA DE INGRESO	SALARIO
TIPO DE CONTRATO	CAMPAÑA	HORARIO	JORNADA

NOTA: Favor remitir escaneado de la cedula de identidad junto al presente documento

Anexo O

Solicitud de vacaciones anuales

 GESTION DE TALENTO HUMANO	ATPHONE BPO CONTACT CENTER		Código TH-SVA-01
	SOLICITUD DE VACACIONES ANUALES		Página 1 de 1
Fecha de solicitud: _____ Nombres y apellidos: _____ Departamento o Campaña: _____			
No. de días solicitados: _____ Desde (fecha): _____ Hasta (fecha) _____ Período / Año: _____			
_____ El Trabajador			
Aprobado	<input type="checkbox"/>	Observaciones: _____	
Negado	<input type="checkbox"/>	_____	
_____ Jefe inmediato		_____ Talento Humano	
NOTA: El solicitante no podrá hacer uso de sus vacaciones sin la aprobación de la presente solicitud			

Anexo P

Solicitud de anticipo de sueldo

 Phone GESTION DE TALENTO HUMANO	ATPHONE BPO CONTACT CENTER	Código TH-SAS 02
	SOLICITUD DE ANTICIPO DE SUELDO	Página 1 de 1

SOLICITUD DE ANTICIPO No.	
---------------------------	--

SOLICITANTE	Fecha: _____
Nombres y Apellidos: _____	Cédula de Ciudadanía o Pasaporte: _____

ANTICIPO DE SUELDO

Tipo 1) Un salario mensual <input type="checkbox"/>	Tipo 2) Hasta 3 salarios <input type="checkbox"/>
Valor: _____ Mes a _____ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Plazo: Un mes</div>	Valor: _____ No. de _____ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Plazo: Hasta 12 meses dentro de un año calendario.</div>

FIRMA DEL SOLICITANTE

 Phone GESTION DE TALENTO HUMANO	ATPHONE BPO CONTACT CENTER	Código TH-DAS -01
	DETALLE DE DESCUENTO ANTICIPO DE SUELDO	Página 1 de 1

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Ingresos: _____

Egresos: _____

Líquido a Recibir _____ -

Observaciones: _____

Capacidad de Endeudamiento US \$ _____

Capacidad de Pago Mensual US \$ _____

CUOTA	MESES	VALOR	CUOTA	MESES	VALOR
1	Enero		8	Agosto	
2	Febrero		9	Septiembre	
3	Marzo		10	Octubre	
4	Abril		11	Noviembre	
5	Mayo		12	Diciembre	-
6	Junio				
7	Julio			TOTAL	-

AUTORIZO expresamente, se me realice el débito periódico del valor del anticipo en el pago de mis haberes; y en el caso de cesación de funciones o terminación de Contrato se me descuente de mi liquidación de haberes, íntegra y totalmente los valores y montos que adeude.

Nombre del Solicitante: _____

ASISTENTE DE NOMINA

JEFE DE TALENTO HUMANO

GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Una vez revisado los documentos habilitantes y garantías respectivas, se autoriza continuar con el proceso respectivo para el pago. El Tesorero a través de la Subgerencia Administrativa Financiera será el responsable de la custodia y ejecución de las garantías respectivas.

Aprobado por:

CONTADORA

Autorizado por:

GERENTE GENERAL

Anexo Q*Solicitud de permiso personal*

		<u>SOLICITUD DE PERMISO</u>	
Solicito a Ud. Sr. Jefe de área, se me autorice la salida de la Empresa por el motivo señalado a continuación:			
<i>Señale con una "x" el casillero seleccionado.</i>			
Permiso Personal:	<input type="checkbox"/>	Enfermedad:	<input type="checkbox"/>
Descanso Medico:	<input type="checkbox"/>	Permiso de Trabajo:	<input type="checkbox"/>
Comisión de Servicios:	<input type="checkbox"/>	Capacitación:	<input type="checkbox"/>
Calamidad Doméstica:	<input type="checkbox"/>	Otros:	
Tiempo requerido:		Para uso de RRHH	
No. Horas:	<input type="checkbox"/>	Sale:	Retorna:
No. Dias:	<input type="checkbox"/>	Sale:	Retorna:
Fecha/s de la salida:		
Importante:			
<i>La presente información sera registrada en el record de asistencias de acuerdo a su aplicación.</i>			
Fecha de solicitud:			
El solicitante:		Aprobado:	
f:	f:		
n:	n:		

Anexo R

Hoja de salida

 GESTION DE TALENTO HUMANO	ATPHONE BPO CONTACT CENTER				Código: TH-HS-01	
	HOJA DE SALIDA				Página 1 de 1	
APELLIDOS Y NOMBRES: _____ DEPARTAMENTO O CAMPAÑA : _____ LUGAR Y FECHA DE SALIDA: _____						
Solo llenar el cuadro correspondiente al área donde desempeñó sus funciones						
PERSONAL ADMINISTRATIVO						
ÁREA	PENDIENTES		VALOR	OBSERVACIONES	RECIBIDO POR	FIRMA
	SI	NO				
TECNOLOGIA DE LA INFORMACION						
SERVICIOS GENERALES (COORDINACION ADMINISTRATIVA (ACTIVOS))						
TALENTO HUMANO (COORDINACION ADMINISTRATIVA)						
TRABAJO SOCIAL						
CONTABILIDAD (ASISTENTE CONTABLE)						
CONTADORA						
GERENTE GENERAL						
JEFE DIRECTO						
OTROS						
PERSONAL OPERATIVO						
ÁREA	PENDIENTES		VALOR	OBSERVACIONES	RECIBIDO POR	FIRMA
	SI	NO				
TALENTO HUMANO (COORDINACION ADMINISTRATIVA)						
TRABAJO SOCIAL						
MONITOREADOR						
JEFE DE ÁREA						
SUPERVISOR TELEFÓNICO						
OTROS						
TOTAL DESCUENTO				FECHA DE ENTREGA: _____		
EL TRABAJADOR				JEFE DE TALENTO HUMANO		
Nombre:				Nombre:		
CI:				Cargo:		

Anexo S

Memo

MEMO		
Lugar y fecha de emisión: _____		
Señor / a _____ debido al acontecimiento ocurrido el d _____ en el cual _____ _____, esta _____		
llama la atención <input type="checkbox"/> amonesta <input type="checkbox"/> multa <input type="checkbox"/> notifica visto bueno <input type="checkbox"/>	De acuerdo con lo que establece el Reglamento Interno de Trabajo en el Art. _____ el cual es de su conocimiento; por tal razón la sanción impuesta será registrada en su record laboral, por lo que pedimos observar las normas internas y evitar cometer acciones similares.	
NOTA: En caso de registrar una multa por la sanción impuesta, favor indicar el porcentaje al que corresponde dicha sanción, la misma que será descontada de los haberes del presente mes. Porcentaje de sanción: _____ %		
El Jefe inmediato: _____	El trabajador: _____	
Firma: _____ Nombre: _____	Firma: _____ Nombre: _____	

Anexo T

Autorización de horas extras

 GESTION DE TALENTO HUMANO	ATPHONE BPO CONTACT CENTER AUTORIZACIÓN HORAS EXTRAS	Código: TH-AHE-01 Página 1 de 1
Lugar y Fecha de emisión: _____		
Autorizo al Sr/a: _____ a realizar las siguientes actividades fuera de su horario habitual de trabajo: _____ _____ _____		
Con los siguientes entregables: _____ _____ _____		
NUMERO DE HORAS: <input style="width: 50px;" type="text"/>		
DESDE: _____ HASTA: _____		
Autorizado Jefe Inmediato:	Recibido por Talento Humano:	
Nombre:	Nombre:	
Cargo:	Cargo:	

Anexo U

Reporte para el pago de horas extras

 GESTION DE TALENTO HUMANO		ATPHONE BPO CONTACT CENTER			Código TH-AHE-01	
		REPORTE PARA EL PAGO DE HORAS EXTRAS			Página 1 de 1	
Nombre: _____						
Departamento / Área: _____						
				*Para uso exclusivo del área de Talento Humano		
Fecha (dd/mm/aaaa)	Campaña o actividades ejecutadas	Horas trabajadas		Total horas trabajadas		
		Inicio	Fin	SUPLEMENTARIAS (fuera de la jornada hasta las 24h00)	EXTRAORDINARIAS (Días de descanso obligatorio y de 24h00 a 06h00)	RECARGO NOCTURNO (entre las 19h00 y 06h00 del siguiente día)
Aplacado por:	Revisado por: (jefe inmediato)	Aprobado por:	Recibido por: (Talento Humano)	TOTAL HORAS TRABAJADAS	TOTAL HORAS TRABAJADAS	TOTAL HORAS TRABAJADAS
				_____	_____	_____
Nombre:	Nombre:	Nombre:	Nombre:	Observaciones:		
Cargo:	Cargo:	GERENTE GENERAL	Cargo:			