



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Trabajo de Titulación**  
**Para la Obtención del Título de:**  
**Psicóloga Laboral y Empresarial**

**Tema:**

**Reingeniería de procesos en el desempeño de talento humano de la empresa**  
**Inmobiliaria Chloe S.A. 2019-2020**

**Autora:**

**Priscilla Alexandra Benites Vásconez**

**Directora del Trabajo de Titulación:**

**MSc. Karina Muñoz Loor**

**2020**

**Guayaquil- Ecuador**

## **AGRADECIMIENTO**

Expresar mi agradecimiento a quien ha forjado mi camino y me ha encaminado por el sendero correcto, Dios, él, que en cada momento de mi vida me ha ayudado a seguir adelante, para que aprenda de mis errores, y que nunca me deje vencer de los obstáculos que se presenten en la vida.

A mi Universidad, UTEG, a mis profesores, quienes fueron un ejemplo a seguir, dejaron mucho conocimiento en el largo recorrido de mi carrera.

A mis compañeros que fueron una fuente de inspiración, ayuda y, sobre todo, en algunos casos amistades que perdurarán para siempre.

.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a mi abuelita que, desde el cielo, me ilumina para seguir adelante en este proyecto, quien, en vida, me inculco valores, principios y sentimientos.

A mi madre, a quien agradezco que siempre guio mis pasos, me aconsejo para tener un título profesional, quien me ayudo en lo económico, en lo moral para mi superación.

A mi tío Carlos, quien nunca se cansó de decirme adelante, tú puedes y podrás, nunca te rindas, que cuando seas una Profesional, veras grandes logros y superaciones para ti.

A mi novio Pedro José, quien supo guiarme en este proyecto y quien supo explicarme con todo su cariño cada estructura del mismo.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente a la autora.

**Priscilla Alexandra Benites Vásquez**

# REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA INMOBILIARIA CHLOE S.A. 2019-2020

Priscilla Alexandra Benites Vásconez  
priscillabenitesvascones@hotmail.com

## RESUMEN

El presente estudio, tiene como **objetivo** general proponer una reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano de la Empresa Inmobiliaria Chloe S.A en el año 2019-2020. Para el desarrollo del sistema **metodológico** como bases que sustentan el presente estudio, la misma se apoyó en una investigación cualitativa, enmarcado en una investigación no experimental, y descriptiva. La población del estudio estuvo conformada por el personal a cargo del reclutamiento y selección de personal de la Empresa Inmobiliaria Chloe S.A, específicamente seis (6) individuos adscritos al área de recursos humanos, conociendo todos los elementos del caso investigativo, las unidades de análisis fueron consideradas bajo el concepto de población finita, las cuales no requirieron de la aplicación de criterios muestrales. En cuanto al levantamiento de datos e información fue prevista la aplicación de la técnica de la *entrevista estructurada*, y como instrumento de recolección de datos *la guía o guion de entrevista*. Los **resultados** obtenidos permitieron concluir que es necesario que la empresa considere el establecimiento de un enfoque administrativo basado en reingeniería de procesos, específicamente en los procesos vinculados con el desempeño de su talento humano, con el fin de rescatar la esencia de la organización, acelerando el cumplimiento de sus objetivos, metas y proyecciones a través de mejoras al desempeño del talento humano.

**Palabras claves:** Reingeniería, Procesos, Desempeño, Talento humano.



## **1. INTRODUCCIÓN**

Actualmente, la gestión del talento humano es un factor principal en el desarrollo organizacional de cualquier empresa; la selección, capacitación, y evaluación continua del personal, logra abarcar eficientemente los cargos diseñados para el desenvolvimiento de las empresas. En dichos procesos, son manejados indicadores que permiten evaluar y ponderar las actividades desarrolladas según el perfil de cargo, buscando una relación eficiente entre el trabajador y la organización.

Conscientes de los cambios del mundo globalizado, en el Ecuador cada vez más existen empresas enfocadas al logro, a través de la reingeniería de procesos, como lo expresa (Crison, 2019) implementando lineamientos que les permiten mantener políticas para el logro de ambientes laborables aptos que generen bienestar hacia sus empleados.

Ejemplo de ello, son las empresas destinadas a la oferta de servicios inmobiliarios, según (Ramos, 2020) en el Ecuador estas representa un sector importante y de alto crecimiento en los últimos diez (10) años, constituido por más de 140 organizaciones solo en la provincia de Guayas.

En esta dirección, resalta la Empresa Inmobiliaria Chloe S.A., ubicada en la provincia de Guayas, dedicada al Alquiler de Bienes y Servicios generales de Jardinería, siendo este último el departamento con mayor desarrollo dentro de la organización. No obstante, pese a su notable crecimiento, se han detectado falencias en el Área de Talento Humano, evidenciado por procesos obsoletos de reestructuración del personal, convirtiéndose en la causa principal para inferir sobre la necesidad actual de implementar una reingeniería de procesos.

En tal sentido, surge la presente investigación la cual tiene como interrogante general conocer ¿Cuáles son los requerimientos de la Empresa Inmobiliaria Chloe S.A en cuanto al rediseño de procesos y el logro de un cambio radical de desempeño? revistiéndose de importancia en vista del alcance y aportes que la misma brindará a la empresa, por su valor académico y social de su enfoque, al ofrecer alternativas de solución de gestión, mediante un proceso de reestructuración que conllevará cambios significativos para mejorar el nivel de competitividad en los servicios ofertados, así como mejoras en la agilidad y prontitud de los procesos, desencadenando así una serie de beneficios para potenciar el desempeño organizacional.

En este orden, el estudio estará conformado por cinco (5) partes en las cuales se desarrollan los elementos teóricos, metodológicos y referenciales que sustentan el caso investigativo, así como los resultados y las conclusiones pertinentes al alcance de los objetivos específicos planteados.

### **Objetivo General**

Proponer una reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano de la Empresa Inmobiliaria Chloe S.A en el año 2019-2020.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual sobre el desempeño del talento humano de la empresa, según las especificaciones del puesto designado.
- Identificar los procesos descriptivos de cargos, considerando su relación con el desempeño y función de las actividades realizadas por el talento humano de la empresa.

- Diseñar un enfoque administrativo basado en reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano.

### **Desarrollo temático**

Con base a los objetivos del presente estudio, se exponen a continuación los fundamentos teóricos y referenciales del caso, destacándose el desempeño del talento humano, los procesos descriptivos de cargos, aspectos básicos de la reingeniería y los conceptos relacionados con la reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano bajo un enfoque administrativo.

### **Antecedentes Referenciales**

#### **Metodología de Gestión por competencias**

(Villareal, 2016) Realizó una investigación sobre la reingeniería de los procesos de talento humano mediante la metodología de gestión por competencias, buscando orientar y dar un cambio al Laboratorio clínico Gamma de la Ciudad de Portoviejo, enfocándose en la administración de valores para un avance óptimo en lo laboral y personal. Mediante los métodos de observación, encuestas y entrevistas logró recopilar información, sobre el estado de los colaboradores en cuanto a su desempeño laboral. La investigación proporcionó como resultado que, dentro de la empresa, según los señalamientos de la muestra sujeta a estudio, en un 91% expresaron no sentirse valorados por la organización, y en un 88% coincidieron que dicha situación incide en su productividad y finalmente en su desempeño. Concluyéndose necesario intervenir con una reingeniería de procesos de talento humano, el autor recomienda su aplicación considerando su misión, visión, objetivos, valores y principios. El estudio consultado se relaciona directamente con la investigación, en vista que en ambos enfoques se

persigue la implementación de métodos o estrategias que permitan un redireccionamiento positivo dentro de la organización empresarial en cuanto a la gestión de su talento humano, contenido importante para el desarrollo temático del caso investigativo.

Continuando en esta dirección, cabe mencionar el estudio elaborado por (Pila Caiza, 2016) la cual fue desarrollada en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa ETICA, mediante un diagnóstico situacional de factores externos e internos, donde fue posible identificar los principales elementos que inciden en la actual aplicación y asignación de funciones en los procesos de las diferentes áreas de la empresa ETICA.

Luego de la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos que un 72% de la muestra seleccionada señala que existe pérdida considerable de talento humano, y un 83% coincide en la necesidad de lograr una mejor optimización de los mismos, requiriéndose una reingeniería a los procesos establecidos.

El autor concluye que la propuesta tendría gran incidencia, brindaría a la organización herramientas para optimizar el desempeño de los empleados según las funciones del departamento, considerando sus responsabilidades, niveles y perfiles en base a procedimientos diseñados. El antecedente consultado, permitió rectificar la viabilidad del presente estudio, ya que representa la utilidad de las propuestas de reingeniería de procesos mediante elaboración de perfiles y modelos de competencias para el área de recursos humanos, como mecanismo idóneo para que la Empresa Inmobiliaria Chloe S.A siga creciendo.

### **Perfiles de cargo por competencias**

Así mismo, es posible señalar el estudio desarrollado por (Flores, 2019) el cual tuvo como objetivo general Reestructurar el organigrama institucional y los perfiles de cargo por competencias para el Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito

para el año 2018. Destacándose en este antecedente, que la institución no contaba con perfiles de cargo; sino únicamente un organigrama, por lo cual luego de la utilización de metodologías de levantamiento de perfil por competencias a través de un cuestionario cualitativo aplicado a una población de 21 individuos, complementado por entrevista individual a cada colaborador, y miembros del panel de expertos conformado por: director del Plantel, Subdirectora Administrativa y Subdirectora Académica.

Fue posible validar e identificar, los requerimientos de la institución en cuanto a la reestructuración de cargos basados en competencias específicas y organizacionales. Resultando viable el rediseño y reestructuración propuesto por la autora en vista que la información recabada permitió proponer y posteriormente certificar 16 perfiles de cargo por competencias, concluyendo que todo proceso de reestructuración al estar enfocado en lineamientos administrativos y operativos específicos donde se resalte el perfil, las capacidades y las competencias del talento humano, puede representar mejoras continuas o cambios definitivos en cualquier empresa.

### **Antecedentes teóricos**

#### **Reingeniería de Procesos**

Según (Perez , Soler , & Bernabeu, 2017)la reingeniería de procesos puede definirse como una herramienta administrativa que permite el estudio de los procesos productivos de cualquier empresa independientemente del sector al que esta se dedique. Logrando “rediseñar procesos productivos realizando modificaciones en dichos procesos, los cuales van a repercutir en el rendimiento medio de costes, tiempo de ciclo, calidad del servicio y calidad del producto”.

En Ecuador según (Guastay Guastay & Gil Espinoza , 2018) la reingeniería de procesos es una solución primordial que conlleva la reinversión de diferentes procesos y no una simple

reestructuración, lo que puede representar una gran ventaja competitiva para las organizaciones, pues su fin objetivo es reducir los costos empresariales y las redundancias de procesos. A diferencia de otras técnicas, la reingeniería supone una herramienta para lograr cambios radicales de rendimiento o desempeño, medido por el servicio, la calidad, las técnicas enfocadas en los negocios, orientación hacia el cliente, y funciones generales de las empresas.

Para (Perez , Soler , & Bernabeu, 2017) “La reingeniería de procesos puede suponer una gran ventaja competitiva para las empresas”, pues realizada de una forma adecuada, rediseñando sus procesos con el fin de obtener mejoras, puede conllevar a un aumento de su rendimiento e incluso la reducción de costos operativos y administrativos. Al respecto, (Hernandez, Barrios, & Martinez, 2018) expresan que la reingeniería de procesos permite elaborar una revisión fundamental y rediseñar radicalmente los procesos de una organización para alcanzar “mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas del rendimiento tales como costes, calidad, servicio y rapidez”.

Según (Batista & Estupiñan, 2018) el desempeño suele emplearse para referirse al rendimiento o capacidades de individuos, especialmente en el cumplimiento de sus obligaciones, responsabilidades, funciones desempeñadas, entre otras. De ahí, a que en la actualidad sean más las empresas que se sumen, a prácticas de evaluación, para medir ciertos indicadores que les permitan conocer el desempeño de su personal, cumplimiento de objetivos y metas.

Así mismo, (Valencia, 2018) expresa que el desempeño del talento humano requerirá de la implementación de técnicas y herramientas, para la eficiente medición de resultados, estimulando a través de este, el acompañamiento y observación dentro del marco de las

políticas empresariales, brindando la posibilidad de mejorar o detectar problemas que puedan estar en detenimiento del rendimiento laboral.

En cuanto a la reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano, (Esquivel Andrade, 2018) manifiesta que realizar reingeniería es de gran importancia cuando el enfoque está puesto en el desempeño del recurso humano, por ser esta pieza clave en el desarrollo de las empresas. Manteniendo a las organizaciones en vanguardia, bajo esquemas actuales de alta productividad los cuales deberían estar vinculados con otros aspectos relevantes como el tema salarial, la jornada laboral, ingresos adicionales mediante jornadas extraordinarias o actividades de cargo eventuales, entre otros.

### **Talento Humano**

Para (Molina López, 2017) el talento humano es el factor más importante en la reingeniería de procesos, independientemente de las causas que lleven a la decisión de su implementación, pues es en el personal de la organización donde recae el éxito o fracaso de gran parte de la operatividad de la empresa, las diferentes maneras de identificar un procedimiento exitoso organizacionalmente, para alcanzar estabilidad partiendo del área talento humano, se inicia sin lugar a dudas desde las técnicas empleadas para la selección de sus colaboradores, entre estos: gerentes personal administrativo y operativo,

...hasta una exhaustiva auditoría de estos procesos para ejercer un control del recurso humano, que le permita a la organización saber con qué tipo de personas cuenta sus potencialidades, pero también con una clara identificación de los aspectos que cada uno de ellos debe desarrollar. (Molina López, 2017; p. 58)

En este orden, es posible resaltar (Jacome & Suarez, 2018) en cuanto a la definición del talento humano, mantienen que es la fuerza humana que incide directamente en el rendimiento y productividad de las empresas, por lo cual su gestión requiere de componentes y acciones

que permitan reclutar y retener el talento requerido según las expectativas, objetivos, misión y visión de la empresa.

De ahí, tal y como es señalado por (Vallejo, 2016) que el talento humano sea el engranaje más vital e importante dentro la empresa, siendo desde este enfoque justificado que puedan ser diseñadas estrategias considerando no solo las necesidades de rentabilidad, operatividad o administración de recursos financieros, sino también el desempeño del personal, quien finalmente a través del ejercicio de sus funciones, incidirá de forma negativa o positiva en los procesos operacionales y administrativos de la organización.

En las investigaciones realizadas por (Pilar Escariz , 2015) y (Perez C. , 2018)se resaltan de forma similar algunos factores que influyen en el desempeño laboral, los cuales generalmente son la formación, la experiencia y el ambiente o contexto donde se llevan a cabo las actividades o funciones designadas, siendo estos para los autores citados determinantes, pues se relacionan directamente con la productividad y la calidad del trabajo resultante, lo que incide negativa o positivamente en la estructura de la empresa.

### **Metodología de levantamiento de puestos o perfiles de cargo**

Según (Montano, 2020) existen diversas aproximaciones metodológicas para el análisis y determinación de las competencias necesarias para el desempeño y función de las actividades de un cargo o puesto laboral, entre estas menciona:

*a)Análisis funcional:* es un método que permite la identificación de las competencias necesarias para el correcto desempeño de un puesto o cargo laboral, para (Halliburton, 2019) es un proceso analítico que parte de la disgregación de las funciones de la organización en subfunciones, subdividiendo en muchos caso, en tareas aún más específicas, con el fin de identificar las acciones claves y elementales para la designación de funciones o

responsabilidades a empleados, para establecer el desempeño deseable a nivel de unidades de competencias y elementos de competencia, permitiendo establecer criterios de evaluación.

*b)Análisis ocupacional:* tiene como objetivo la identificación a través de la observación, la entrevista, y el análisis, de las funciones claves o bases de una ocupación, así como la identificación de los factores técnicos y ambientales que supone su ejercicio; en el estudio realizado por (Lenin & Briones , 2016) este método es funcional para la clasificación de los puestos laborales en categorías genéricas, es decir oficios, cargos, ocupaciones, profesiones, especificando las tareas, demandas físicas y mentales, responsabilidades, riesgos laborales, relaciones de jerarquía, entre otros para el establecimiento de escalas salariales normalizadas. Incluye a la familia DACUM/AMOD/SCID como variante:

*-Método DACUM (Desarrollo de un Currículum):* es un método que consiste en el análisis y descripción del contenido de una ocupación, por un grupo de especialistas con experiencia en la ocupación, siguiendo un procedimiento estructurado para la identificación de los aspectos que el empleado debe conocer y hacer para lograr un desempeño exitoso en el área designada. En este método las competencias equivalen a una función, donde es posible desagregar las tareas o sub-competencias, que son las bases base para otras actividades del trabajo de desarrollo curricular que garantizan la formación profesional basada en competencias laborales.

*-Método AMOD (Un modelo):* es una variante del DACUM, se caracteriza por el establecimiento de fuertes relaciones entre caracterizado entre las competencias y subcompetencias definidas en el método DACUM, el proceso de aprendizaje y la evaluación del aprendizaje. Al igual que DACUM, AMOD es conocido como un método ágil y rápido de establecer competencias y programas formativos.

*-Método SCID (Desarrollo Sistemático e Instruccional de un Currículum):* Se conoce como un método de profundización del DACUM, el análisis previsto es aún más detallado especificando las tareas a realizar con el fin de facilitar la identificación y realización de las acciones de formación altamente relevantes para las necesidades de los empleados.

*c)Análisis constructivista:* tiene como objetivo la comprensión de la competencia en el Empleo Tipo Estudiado en su Dinámica (ETED), a diferencia de los otros métodos que enfatizan el aspecto técnico organizacional, según (Zapata Ceballo, 2020) este concibe las competencias partiendo de una unidad de referencia que la vincula a la capacidad de enfrentar desafíos e imprevistos, la capacidad de creatividad, cooperación; describe el empleo según tres criterios: finalidad o rol profesional, rol de interface, posición en el proceso. Su finalidad en la aproximación de los fines o naturaleza del empleo los conocimientos necesarios para su acción, su movilización, perfeccionamiento y transmisión. Las variables consideradas para su caracterización son: el tipo de empresa donde se ejerce, la formación, la calificación, el desarrollo de la carrera, las clasificaciones convencionales, la certificación, los salarios, el nombre del oficio, el estatuto profesional: independiente, asalariado, público, privado, entre otras.

## **2. METODOLOGÍA**

### **Tipo y Metodología de investigación**

Sobre las bases que sustentan el presente estudio, la misma se apoya en una investigación cualitativa, la cual para (Trujillo, Lomas, & Merlo, 2019) es un enfoque global y flexible, que permite al investigador establecer relaciones directas entre el observador y el observado,

permitiéndole construir el fenómeno de estudio desde las diferencias básicas estructurales e individuales.

En tal sentido, el enfoque cualitativo, permitió obtener el conocimiento necesario para lograr un acercamiento interpretativo del caso investigativo. Así mismo, fue enmarcado en una investigación no experimental, y descriptiva tal y como lo expresa (Viñan, Navarrete, Puente Rio, Pino, & Caicedo, 2018) por sus bases en categorías, variables, sucesos, contextos, entre otros aspectos en donde no interviene el investigador solo como observador desde su origen o contexto natural para posteriormente describirlos y analizarlos.

De esta forma, la investigación descriptiva, puntualizó y respeto las características de la población estudiada, según el cargo y funciones desempeñadas en el área de recursos humanos, específicamente aquellas relacionadas con la selección y reclutamiento de personal de la Empresa Inmobiliaria Chloe S.A.

### **Unidad de Análisis, Población y Muestra**

La población del estudio estuvo conformada por el personal a cargo del reclutamiento y selección de personal de la Empresa Inmobiliaria Chloe S.A, específicamente seis (6) individuos adscritos al área de recursos humanos, quienes según las especificaciones de su cargo (Gerente de TH, Coordinador de desarrollo, Jefe Seguridad Industrial y salud Ocupacional, Analista gestión TH, Analista Reclutamiento y Selección, Analista de Nomina ) cumplen funciones inherentes a la supervisión del desempeño y función de las actividades realizadas por el talento humano de la empresa. Conociendo todos los elementos del caso investigativo, las unidades de análisis fueron consideradas bajo el concepto de población finita, la cual (Trujillo, Lomas, & Merlo, 2019) mantienen como aquellos elementos de estudios que

son conocidos por el investigador en su totalidad, y los cuales al ser pequeña y finita no requieren de la aplicación de criterios muestrales.

### **Técnicas e Instrumentos de Medición**

Para el estudio fue prevista la aplicación de la técnica de la *entrevista estructurada*, y como instrumento de recolección de datos *la guía o guion de entrevista*, siendo este constituido por nueve (9) preguntas. (Ver anexo A). De acuerdo (Trujillo, Lomas, & Merlo, 2019) el método cualitativo enmarca una serie de métodos y técnicas con valor interpretativo las cuales persiguen la descripción, análisis, traducción, descodificación y sintetizar diferentes conceptos respetando su forma original o natural.

### **Procesamiento de Información**

En cuanto al procesamiento de información (Ruas, 2017) recomienda el uso de técnicas o esquemas interpretativos a partir de la observación, tales como las frecuencias, orden de los elementos de los procesos, causas y consecuencias, esto acompañado de un análisis posterior. En tal sentido, la información será procesada a través de las diferentes apreciaciones de la población conseguidas luego de la aplicación del guion de entrevista presentado específicamente en respuestas de selección simple que permitieron establecer escalas y frecuencias, para finalmente conocer el porcentaje de respuesta de las unidades de estudio consideradas.

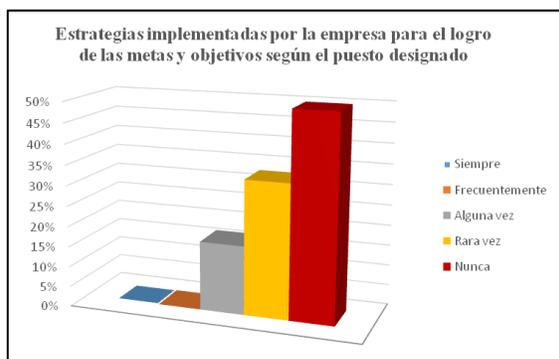
### 3. RESULTADOS

En atención a los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de recolección de datos y en áreas de responder los objetivos específicos del estudio, se describe seguidamente los hallazgos de la investigación:

***Objetivo N°1: Situación actual sobre el desempeño del talento humano de la empresa, según las especificaciones del puesto designado.*** En cuanto al desempeño del talento humano (ver Gráfica N°1), un 50% de los especialistas del área de recursos humanos entrevistados, manifestaron que actualmente la empresa *Nunca se* implementa estrategias para el logro de las metas y objetivos según el puesto designado, un 33% *Rara vez* y un 17% indicó que *Alguna vez*.

En este orden, fue consultado a la población objeto de estudio, si en base a su experiencia consideraban que los resultados obtenidos en base al desempeño del talento humano, se encontraban alineados con las expectativas, misión y visión de la empresa (ver Gráfica N°2), un 83% señaló que *No* y un 17% expresó que *Si* considera que existe una alineación entre resultados y los propósitos de la organización.

Los datos señalados, permitieron observar la situación actual de la Empresa Inmobiliaria Chloe S.A en cuanto al desempeño de su talento humano, donde es posible resaltar la necesidad de diseñar e implementar estrategias o políticas tal y como es señalado por (Pila Caiza, 2016) que permitan el fomento y promoción del logro de los objetivos y metas inherentes a los cargos designados y en consecuencia cubrir efectivamente las expectativas de la organización.



**Gráfica No.1** ¿En cuanto al desempeño del talento humano de la empresa, considera usted que se implementan estrategias para el logro de las metas y objetivos según el puesto designado?  
Fuente: Guía de Entrevista aplicada al talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A.



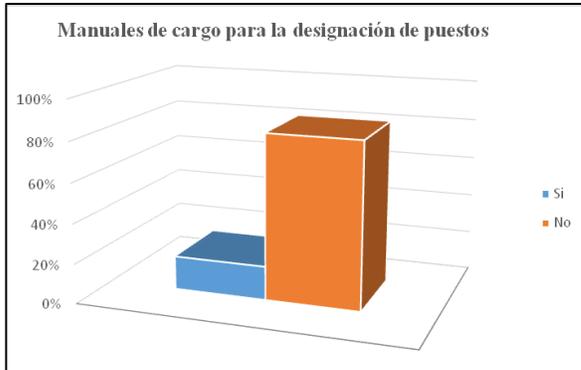
**Gráfica No.2** ¿Considera usted que los resultados obtenidos en base al desempeño del talento humano, se encuentran alineados con las expectativas, misión y visión de la empresa?  
Fuente: Guía de Entrevista aplicada al talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A.

**Objetivo N°2: Procesos descriptivos de cargos, considerando su relación con el desempeño y función de las actividades realizadas por el talento humano de la empresa.**

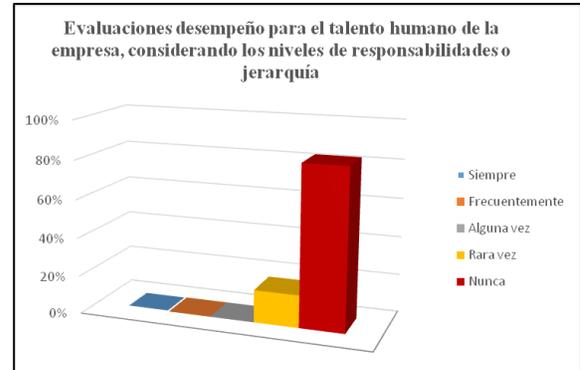
Sobre la base de los resultados obtenidos luego de la entrevista realizada a los especialistas del área de recursos humanos de la empresa, se logró identificar que la empresa no cuenta con manuales de cargo para la designación de puestos, ya que un 100% así lo manifestó. (Ver gráfica N°3). En este orden, fue consultado si el área de recursos humanos realiza o desarrolla evaluaciones desempeño para el talento humano de la empresa, considerando los niveles de responsabilidades o jerarquía, resaltándose (ver Gráfica N°4) un 83% de la población estudio señaló que *Nunca* el área de recursos humanos aplica evaluaciones de desempeño y un 17% manifestó que *Rara vez*.

Para (Gutierrez Moreno, 2017) el rediseño organizacional puede darse a través de la reingeniería de procesos en mejora al rendimiento empresarial y por ende de su talento humano, para (Bustos, 2017) esto es posible si es considerado algunos aspectos básicos como la disposición y actualización de sus manuales o procedimientos de cargo para la designación de puestos, así como también el desarrollo y aplicación de evaluaciones de desempeño,

planificación y ejecución de actividades de capacitación del personal, políticas de promoción y estímulo.

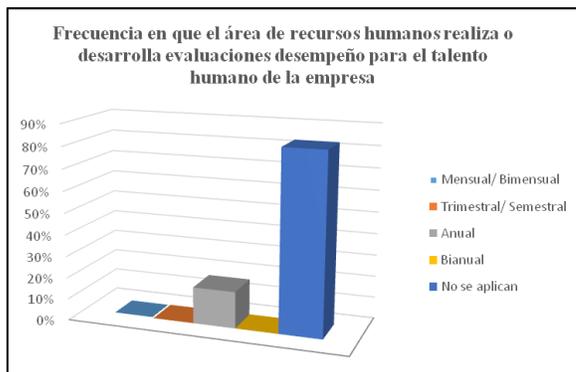


**Grafica No 3** La empresa cuenta con manuales de cargo para la designación de puestos?  
Fuente: Guía de Entrevista aplicada al talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A.

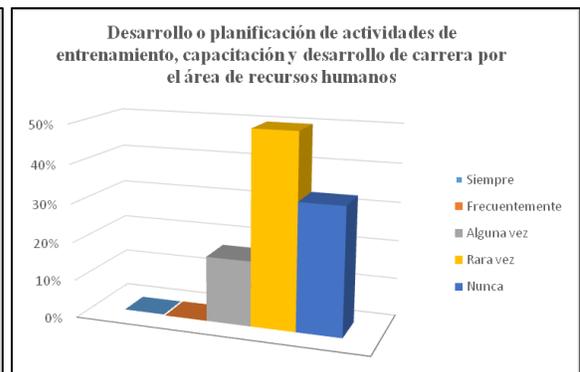


**Grafico No 4** ¿El área de recursos humanos realiza o desarrolla evaluaciones de desempeño para el talento humano de la empresa?  
Fuente: Guía de Entrevista aplicada al talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A.

Con relación a la frecuencia de aplicación de dichas evaluaciones (ver Gráfica N°5), un 83% expreso que *No se aplican* y un 17% indicó que son realizadas de forma *Anual*. En este orden, fue consultado a los especialistas sobre la planificación de actividades para entrenamiento, capacitación y desarrollo de carrera del talento humano (ver Gráfica N°6), indicando en un 50% que *Rara vez*, un 33% *Nunca* y un 17% *Alguna vez*, son desarrolladas y ejecutas este tipo de actividades de crecimiento profesional.

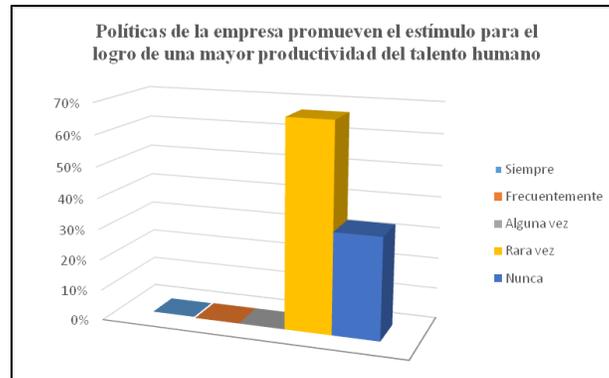


**Grafica No 5.** Con que frecuencia el área de Talento Humano Realiza o desarrolla evaluaciones de desempeño para Talento ¿Humano de la empresa?  
Fuente: Guía de Entrevista aplicada al talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A



**Grafica No. 6** ¿El Área de Talento Humano, realiza, desarrolla o planifica actividades de entrenamiento, capacitación y desarrollo De carrera.  
Fuente: Guía de Entrevista aplicada al talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A.

De igual forma, se consideró a consulta en la entrevista, si en base a la experiencia de los especialistas, la empresa dentro de sus políticas promueve el estímulo para el logro de una mayor productividad del talento humano (ver Gráfica N°7), lográndose constatar que un 67% de los sujetos consultados expresó que *Rara vez* dichas políticas logran estimular la eficiencia, rendimiento y desempeño del talento humano, y un 33% manifestó que *Nunca*.



Gráfica No 7 Según su experiencia ¿Considera usted que la empresa dentro de sus políticas promueve el estímulo para el logro de una mayor productividad del Talento ¿Humano?

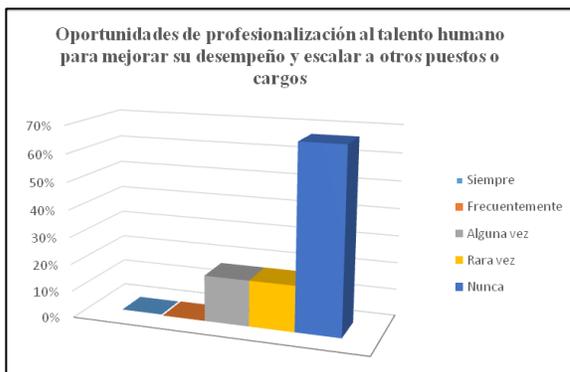
Fuente: Guía de Entrevista aplicada al talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A

Los datos obtenidos, permitieron analizar los aspectos básicos de la reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano, destacándose como bien señala (Esquivel Andrade, 2018) la necesidad de la empresa de considerar las responsabilidades esenciales y actividades del cargo, relaciones del puesto y propósito, perfil duro del cargo, competencias técnicas o blandas, jornada laboral, características de personal con capacidades especiales que puedan aplicar al trabajo, y condiciones del puesto de trabajo (ver Propuesta Anexo B), para los cargos de la empresa que son Generalista de Gestión de Talento Humano, Analista de Gestión de Talento Humano, Jefe de Talento Humano, Coordinadora de Desarrollo, Analista de nómina y Jefe de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (Ver Anexo C) y como estos aspectos actualmente tal y como lo enuncia la (EAE Business School, 2020) dentro de cualquier empresa deben ser trabajados e intensificados para fortalecer finalmente el

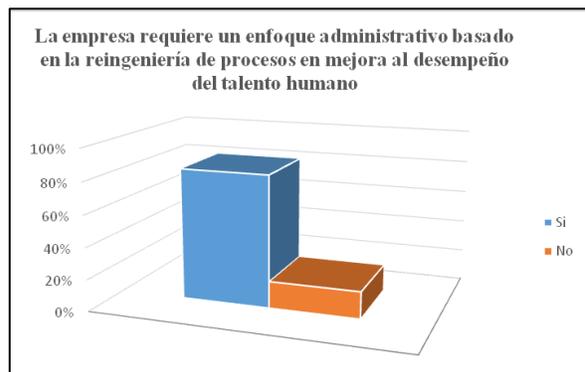
desempeño del personal, y a su vez el rendimiento operativo de la Empresa Inmobiliaria Chloe S.A, siendo los hallazgos recabados significativos para el estudio, en vista que demuestran la aplicabilidad práctica y social de la propuesta de reingeniería de procesos.

**Objetivo N°3: Enfoque administrativo basado en reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano** a la población objeto caso de estudio, en la entrevista se les consultó en base a su experiencia si la empresa brinda oportunidades de profesionalización al talento humano para mejorar su desempeño y escalar a otros puestos o cargos (ver gráfica N°8), el 67% señaló que *Nunca*, un 17% *Rara vez* y un 17% manifestó que *Alguna vez*.

Así mismo el grupo de especialistas infiere (Ver Grafica No. 9), en un 83% que la empresa *Si* requiere en la actualidad un enfoque administrativo basado en la reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano, y solo un 17% manifestó que en base a su experiencia *No* es requerida una reestructuración en sus procesos relacionados con el área de recursos humanos.



**Grafico No. 8** Según su experiencia ¿Considera usted que la empresa brinda Oportunidades de profesionalización al talento humano para mejorar su Desempeño y escalar a otros puestos o cargos?  
Fuente: Guía de Entrevista aplicada al talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A



**Grafica No.9** Según su experiencia ¿Considera usted que la empresa requiera en la actualidad un enfoque administrativo basado en la Reingeniería de procesos en mejora al desempeño del Talento humano?  
Fuente: Guía de Entrevista aplicada al talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A

En este sentido, los resultados obtenidos permitieron constatar que es necesario para el éxito, sostenibilidad y continuidad de Empresa Inmobiliaria Chloe S.A establecer dentro su estructura un enfoque administrativo más dinámico y proactivo a través de la reingeniería de

procesos para una mejor aplicación y asignación de funciones en los procesos del área de talento humano (*ver Anexo B*), como bien expresa (Naranjo, 2018) especialmente en aquellos relacionados con el desempeño de su talento humano. Posibilitando de esta forma, rescatar la esencia de la organización, acelerando el cumplimiento de sus objetivos, metas y proyecciones. Ante los resultados descritos, es posible mencionar las señalizaciones de (Cerdea Pino, 2017) y (Flores, 2019) quienes coinciden en que la reingeniería de procesos permite consolidar un enfoque administrativo eficiente dentro de las empresas, y las preparan para realizar cambios importantes en sus estructuras rígidas, lentas y propensas a debilitarse por los cambios del mercado, considerando principalmente el crecimiento, estímulo y fortalecimiento de todas las actividades vinculadas con su talento humano. En atención a los resultados se presenta el resumen de la propuesta (*ver Anexo B*)

**Tabla N°1**  
**Resumen de propuesta**

<b>Modelo estratégico para el establecimiento de un enfoque administrativo basado en la reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano, para una mejor aplicación y asignación de funciones en los procesos del área de talento humano de la Inmobiliaria Chloe S. A</b>	
<b>Fases</b>	<b>Objetivos / Propósito de las fases</b>
1. Actividades preparatorias /sensibilización:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Presentación del modelo de reingeniería de los procesos vinculados con el desempeño del personal (descriptivos de cargos para el área de talento humano), al personal directivo de la empresa.</li> <li>b) Establecimiento del grado de compromiso de la alta dirección en el proceso de implantación de reingeniería.</li> <li>c) Nombramiento o asignación de personal de confianza que participará en la reingeniería.</li> </ul>
2. Conformación de comités o equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Participación activa del personal asignado en el proceso de análisis situacional y formulación de las estrategias.</li> <li>b) Desarrollo de evaluaciones de desempeño (diagnósticas) para sustentar el análisis situacional.</li> <li>c) Presentación al personal del modelo de reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A en el año 2019-2020, a implantar en la organización.</li> </ul>
3. Formulación de estrategias / Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Responsabilidades esenciales y actividades del cargo.</li> <li>b) Relaciones del puesto y propósito.</li> <li>c) Perfil duro del cargo.</li> <li>d) Competencias (técnicas, blandas)</li> <li>e) Jornada laboral.</li> <li>f) Características de personal con capacidades especiales que pueden aplicar al puesto de trabajo.</li> <li>g) Condiciones del puesto trabajo (riesgo, nivel, equivalencia)</li> <li>h) Exámenes y valoraciones medicas ocupacionales.</li> <li>i) Identificación del puesto de trabajo.</li> <li>j) Dimensiones / Cargo al que le reportan.</li> <li>k) Misión del cargo /Organigrama.</li> </ul>
4. Evaluación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fecha de elaboración del informe.</li> <li>b) Resultado de los puestos evaluados durante la implementación del modelo propuesto para mejorar el desempeño individual.</li> <li>c) Detallar causas, consecuencias, y las acciones correctivas recomendadas.</li> </ul>
5. Comunicación / Toma de decisiones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Presentación de los avances y los resultados finales de la implementación del modelo</li> </ul>

#### **4. CONCLUSIONES**

El mercado y el mundo actual, hace que cada vez más la gestión empresarial busque, la optimización de sus procedimientos administrativos, y de ahí a que constantemente en base a los requerimientos actuales de la empresas se considere la reingeniería de procesos para

establecer secuencias e interacciones innovadoras dentro de los procesos administrativos y operativos de la organización, rediseñando radicalmente su forma actual en la concepción organizativa especialmente de los procesos relacionados con el desempeño del talento humano, quienes finalmente son el principal eje de la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos.

En base a esta premisa, se presentan seguidamente las conclusiones del estudio, considerando para ello cada uno de los objetivos formulados y los aspectos enunciados en contexto con el caso investigativo, los cuales desde el inicio de la presente investigación, han perseguido primeramente: *Analizar la situación actual sobre el desempeño del talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A.*, según las especificaciones del puesto designado, para ello gracias a la aplicación del instrumento de recolección de datos, se logró evidenciar, ciertas debilidades referidas a la estructura organizativa de la empresa en estudio, específicamente en la implementación de políticas para el fomento y promoción del logro de los objetivos y metas inherentes a los cargos designados, capacidades y habilidades del talento humano y en consecuencia cubrir efectivamente las expectativas de la organización.

Seguidamente, fue previsto *Identificar los procesos descriptivos de cargos, considerando su relación con el desempeño y función de las actividades realizadas por el talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A.* Lográndose concluir en estos aspectos, que existe una estimación baja en relación a la importancia de contar y disponer manuales o procedimientos de cargo para la designación de puestos, así como también el desarrollo y aplicación de evaluaciones de desempeño, planificación y ejecución de actividades de capacitación del personal, políticas de promoción y estímulo, lo que podría conllevar a causar la presencia de factores perjudiciales para cualquier empresa independientemente del sector o ramo al que se dedique, como por ejemplo falta de motivación de personal al no ser consideradas o evaluadas

periódicamente sus competencias para los cargos o responsabilidades designadas, renuncias, pérdida de fuerza laboral valiosa, entre otras, debido a la ausencia de procesos efectivos y formales que permitan el fortalecimiento de las condiciones de progreso y crecimiento dentro de la empresa para el talento humano

Finalmente, se consideró *Diseñar un enfoque administrativo basado en reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano de la Empresa Inmobiliaria Chloe S.A.*, lo que permitió constatar que los aspectos básicos de la reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano, de la empresa deben ser trabajados e intensificados para fortalecer finalmente el desempeño del personal, y a su vez el rendimiento operativo de la Empresa Inmobiliaria Chloe S.A, necesario para su éxito, sostenibilidad y continuidad en el mercado. Lográndose concluir que dentro su estructura actual, se requiere y por ello recomienda, un enfoque administrativo más dinámico y proactivo a través de la reingeniería de procesos para una mejor aplicación y asignación de funciones en los procesos del área de talento humano (*ver Anexo B*), específicamente los procesos vinculados con el desempeño de su talento humano, lo que permitiría rescatar la esencia de la organización, acelerando el cumplimiento de sus objetivos, metas y proyecciones.

## **Bibliografía**

Batista, N., & Estupiñan. (2018). *Gestion empresarial y posmodernidad*. Pons Publishing House /Pons asbl.

Bustos, C. (2017). *La reingeniería: herramienta controversial*. Obtenido de <http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T1175-2-4.pdf>

Cerda Pino, M. (2017). *Implicancias de la Reingeniería de Procesos de Recursos Humanos, en el Desarrollo del Talento Humano, en las organizaciones chilenas. (Tesis de Grado) Universidad Miguel de Cervantes*. Obtenido de <http://www.uncervantes.cl/wp-content/uploads/2019/05/Implicancias-de-la-Reingenier%C3%ADa-de-Procesos-de-Recursos-Huma.pdf>

- Crison, P. (2019). *Evaluación del Desempeño del Talento Humano y los procesos Administrativos en Instituciones de Educación Superior*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- EAE Business School. (17 de Mayo de 2020). *Renovarse o morir: cinco beneficios que aporta la reingeniería de procesos*. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/blog/renovarse-o-morir-cinco-beneficios-que-aporta-la-reingenieria-de-procesos>
- Esquivel Andrade, M. (2018). La reingeniería para mejorar el desempeño del recurso humano. *Revista Ciencia multidisciplinaria Cunori*, 1-22 Obtenido de: <http://revistacunori.com/index.php/cunori/article/view/55>.
- Flores, K. J. (2019). *Reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencias para el plantel educativo particular "Jean Martín Charcot" de la ciudad de Quito para el año 2018. (Tesis de Maestría) Universidad Andina Simón Bolívar - Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644>
- Guastay Guastay, E., & Gil Espinoza, D. (2018). Reingeniería de los procesos en las empresas privadas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Universidad Técnica De Babahoyo - Ecuador*, Obtenido de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/reingenieria-empresas-privadas.html>.
- Gutierrez Moreno, N. (2017). *Costo-Beneficio del rediseño organizacional orientado al talento humano. (Tesis de Maestría) Universidad EAN. Bogotá-Colombia*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9013/MorenoNestor2017.pdf>
- Halliburton, E. (2019). *Manual para el análisis, evaluación, y reingeniería de procesos en la administración pública. Gestión Pública Subsecretaría de la Jefatura del Gabinete de Ministros. Buenos Aires - Argentina*. Obtenido de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/4%20MAnnual%20para%20Reingenieri%CC%81a%20de%20Procesos.pdf>
- Hernandez, H., Barrios, I., & Martinez, D. (2018). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. Bogota, Colombia.
- Jacome, I. T., & Suarez, I. (2018). *La nueva Administración del siglo XXI*. Pol.Con. (edición num.21).
- Lenin, V., & Briones, M. C. (11 de Mayo de 2016). *Reingeniería de los procesos de talento humano mediante la metodología de gestión de competencias en el Laboratorio Clínico Gamma de la Ciudad de Portoviejo*. Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/14846?show=full>
- Molina López, M. (19 de Mayo de 2017). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16547/MolinaLopezManuelHernando2017.pdf;jsessionid=B20A98C3DD55CF9D8298811174690495?sequence=1>

- Montano, L. (29 de Mayo de 2020). Procesos estratégicos en la gestión de recursos humanos. *CepymeNews* , págs. <https://cepymenews.es/procesos-estrategicos-gestion-recursos-humanos/>.
- Naranjo, M. (2018). *Reingeniería aplicada al recurso humano*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/MonicaNaranjo20/reingenieria-aplicada-a-los-recursos-humanos-92909680>
- Perez , A., Soler , V., & Bernabeu, E. (2017). Reingeniería de procesos . *3C Empresas. Área de innovación y Desarrollo, S.L . ISSN: 2254-3376* , 1-11.
- Perez, C. (2018). *Reingeniería de la Gestión de los Recursos Humanos del Órgano Político - Administrativo en Azcapotzalco (Tesis de Maestría) Universidad Tecnológica y de Estudios de Monterrey*. Obtenido de <https://repositorio.tec.mx/bitstream>
- Pila Caiza, J. F. (2016). *Reingeniería de procesos mediante la elaboración de perfiles y modelos de competencias para el área de recursos humanos de la empresa Ética. (Tesis de Grado) Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador. .* Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/14802>
- Pilar Escariz , M. (2015). *Reingeniería de procesos del departamento de personal. (Trabajo de investigación) Universidad Nacional de Cuyo .* Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/b0fd/9ab92892d2853e96f403f94df8eff6a095b3.pdf>
- Ramos, M. (2020). Obtenido de Revista Mundo: <http://dp.hpublication.com/publication/7c8a508d/mobile/>
- Ruas, O. O. (2017). El Proceso de investigación científica. Metodología de la Investigación "Los Primeros Pasos". *Revista Research Gate* .
- Trujillo, C. N., Lomas, K., & Merlo, M. (2019). *Investigación Cualitativa*. Valdivia, Chile : Editorial Universidad Técnica del Norte.
- Valencia, L. (2018). *El capital humano: Analisis sobre la seleccion y Gestion del recurso Humano en la Industria Logistica*. Obtenido de <https://repository.unicatolica.edu.co/FUCLG0016719.pdf>
- Vallejo, L. (2016). *Gestion del talento Humano* . Chimborazo: La Caracola Editores.
- Villareal, L. (2016). *Reingeniería de los procesos de talento Humano mediante la metodología de gestión por competencias en el laboratorio clínico Gamma de la Ciudad de portoviejo. (Tesis de Grado) Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador.* Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/14846>
- Viñan, J., Navarrete, F., Puente Rio, M., Pino, S., & Caicedo, F. (2018). Metodología de la investigación científica como instrumento en la producción y realización de una investigación. *Revista Atlánt: Cuadernos de Educación y Desarrollo* , Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/atlan/2018/05/investigacion-cientifica.html>.

Zapata Ceballo, L. (2020). Técnicas de reclutamiento y de selección de personal mas efectivas. *Déjeuner España S.A.U.* , <https://www.up-spain.com/blog/tecnicas-reclutamiento-seleccion-personal/>.

## ANEXO A

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### (Guion de entrevista)

1. ¿En cuanto al desempeño del talento humano de la empresa, considera usted que se implementan estrategias para el logro de las metas y objetivos según el puesto designado?

- Siempre
- Frecuentemente
- Nunca.
- Alguna vez
- Rara vez

2. ¿Considera usted que los resultados obtenidos en base al desempeño del talento humano, se encuentran alineados con las expectativas, misión y visión de la empresa?

- Si
- No

3. ¿La empresa cuenta con manuales de cargo para la designación de puestos?

- Si
- No

4. ¿El área de Talento Humano realiza o desarrolla evaluaciones desempeño para el talento humano de la empresa, considerando los niveles de responsabilidades o jerarquía?

- Siempre
- Frecuentemente
- Nunca.
- Alguna vez
- Rara vez

5. ¿Con qué frecuencia el área de Talento Humano realiza o desarrolla evaluaciones desempeño para el talento humano de la empresa?

- Mensual/ Bimensual
- Trimestral/ Semestral
- No se aplican
- Anual
- Bianual

6. ¿El área de Talento Humano realiza, desarrolla o planifica actividades de entrenamiento, capacitación y desarrollo de carrera?

- |                 |            |
|-----------------|------------|
| -Siempre        | Alguna vez |
| -Frecuentemente | -Rara vez  |
| -Nunca.         |            |

7. Según su experiencia, ¿considera usted que la empresa dentro de sus políticas promueve el estímulo para el logro de una mayor productividad del talento humano?

- |                 |             |
|-----------------|-------------|
| -Siempre        | -Alguna vez |
| -Frecuentemente | -Rara vez   |
| -Nunca.         |             |

8. Según su experiencia, ¿considera usted que la empresa brinda oportunidades de profesionalización al talento humano para mejorar su desempeño y escalar a otros puestos o cargos?

- |                 |             |
|-----------------|-------------|
| -Siempre        | -Alguna vez |
| -Frecuentemente | -Rara vez   |
| -Nunca.         |             |

9. Según su experiencia, ¿considera usted que la empresa requiere en la actualidad un enfoque administrativo basado en la reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano?

- |     |     |
|-----|-----|
| -Si | -No |
|-----|-----|

**ANEXO B**  
**PROPUESTA DE UNA REINGENIERÍA DE PROCESOS EN MEJORA AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA INMOBILIARIA CHLOE S.A EN EL AÑO 2019-2020.**

<b>Modelo estratégico para el establecimiento de un enfoque administrativo basado en la reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano, para una mejor aplicación y asignación de funciones en los procesos del área de talento humano de la Inmobiliaria Chloe S. A</b>	
<b>Fases</b>	<b>Objetivos / Propósito de las fases</b>
1. Actividades preparatorias /sensibilización:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Presentación del modelo de reingeniería de los procesos vinculados con el desempeño del personal (descriptivos de cargos para el área de talento humano), al personal directivo de la empresa.</li> <li>b) Establecimiento del grado de compromiso de la alta dirección en el proceso de implantación de reingeniería.</li> <li>c) Nombramiento o asignación de personal de confianza que participará en la reingeniería.</li> </ul>
2. Conformación de comités o equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Participación activa del personal asignado en el proceso de análisis situacional y formulación de las estrategias.</li> <li>b) Desarrollo de evaluaciones de desempeño (diagnósticas) para sustentar el análisis situacional.</li> <li>c) Presentación al personal del modelo de reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A en el año 2019-2020, a implantar en la organización.</li> </ul>
3. Formulación de estrategias / Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Responsabilidades esenciales y actividades del cargo.</li> <li>b) Relaciones del puesto y propósito.</li> <li>c) Perfil duro del cargo.</li> <li>d) Competencias (técnicas, blandas)</li> <li>e) Jornada laboral.</li> <li>f) Características de personal con capacidades especiales que pueden aplicar al puesto de trabajo.</li> <li>g) Condiciones del puesto trabajo (riesgo, nivel, equivalencia)</li> <li>h) Exámenes y valoraciones medicas ocupacionales.</li> <li>i) Identificación del puesto de trabajo.</li> <li>j) Dimensiones / Cargo al que le reportan.</li> <li>k) Misión del cargo /Organigrama.</li> </ul>
4. Evaluación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fecha de elaboración del informe.</li> <li>b) Resultado de los puestos evaluados durante la implementación del modelo propuesto para mejorar el desempeño individual.</li> <li>c) Detallar causas, consecuencias, y las acciones correctivas recomendadas.</li> </ul>
5. Comunicación / Toma de decisiones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Presentación de los avances y los resultados finales de la implementación del modelo</li> </ul>

**ANEXO C**

**FORMULARIOS: DESCRIPTIVOS DE CARGO**

<b>INMOBILIARIA CHLOE S.A.</b>		TH- 002
<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>		Versión 01 – Julio 2020
		Página 1
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		
Nombre del cargo:		
Código:		
Área:		
Número de plazas para la posición:		
Cargo al que reporta:		
Cargo al que supervisa:		
Regional a la que pertenece:		
<b>DIMENSIONES</b>		
	<b>NO</b>	<b>CARGO QUE LE REPORTA</b>
Personal Directo a cargo:	0	
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>		
<b>ORGANIGRAMA</b>		
<b>INMOBILIARIA CHLOE S.A.</b>		TH- 002
<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>		Versión 01 - Julio 2020
		Página 2
<b>RESPONSABILIDADES ESENCIALES Y ACTIVIDADES</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Tareas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>RELACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Relaciones Internas</b>		
<b>Relaciones Externas</b>		a)
<b>Esta posición es BackUp de:</b>		

PERFIL DURO DEL CARGO					
Formación académica		Psicología Industrial, Administración de empresas o afines.			
Experiencia	Años	Cargo	Industria		
Capacitación requerida					
INMOBILIARIA CHLOE S.A.		TH- 002			
DESCRIPTIVO DE CARGO		Versión 01 – Julio 2020			
		Página 3			
COMPETENCIAS					
Competencias técnicas		Nivel			
		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Paquetes Utilitarios (Word, Excel, Internet, entre otros)					
Manejo de procesos de selección mediante diferentes metodologías de evaluación.					
Manejo de portales de bolsa de empleo					
Normativa laboral					
Competencias blandas		Nivel			
		Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
Análisis de información				X	
Comunicación asertiva				X	
Orientación a resultados				X	
Organización				X	
Escucha activa				X	
Trabajo en equipo				X	
Jornada laboral		Horario de trabajo			
De lunes a viernes		Desde 7:30 a 16:00			
¿Aplican personas con capacidades especiales?		Tipo/s		Porcentaje	
Condiciones del puesto de trabajo					
Factor de riesgo	Riesgo	Nivel	Equivalencia		
Físico					
Mecánico					
Químico					
Ergonómico					
Biológico					
Psicosocial					

Riesgo	Acción
<b>Trivial (T)</b>	No se requiere acción específica.
<b>Tolerable (TO)</b>	No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.
<b>Moderado (M)</b>	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un período determinado. Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejora de las medidas de control.
<b>Intolerable (IN)</b>	No debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.

<b>EXÁMENES Y VALORACIONES MEDICAS OCUPACIONALES</b>	
<b>Pre ocupacionales</b>	Sangre (Biometría Hemática - Colesterol Total - Creatinina - Glucosa - HDL - LDL - Triglicéridos - Urea - VDRL)
<b>Periódicos</b>	SANGRE (Ácido Úrico, Biometría Hemática, Colesterol Total)
<b>Reintegro</b>	Dependerá del motivo de la ausencia
<b>Especiales</b>	Dependerá de las actividades del puesto de trabajo el estudio que se realice y del tipo de personal vulnerable
<b>Salida</b>	Biometría Hemática (Colesterol Total - Creatinina - Glucosa - HDL - LDL - Triglicéridos - Urea - VDRL) Especiales (Audiometría - Examen Visual (Optometría) - R. Columna Lumbar)
<b>Observaciones</b>	

---

OCUPANTE CARGO

---

JEFE AL QUE REPORTA

---

TALENTO HUMANO

**ANEXO D**  
**FORMULARIO: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

<b>INMOBILIARIA CHLOE S.A.</b>						TH- 002
						Versión 01 -julio 2020
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						Página xxxx
<b>Nombre del empleado:</b>						
<b>Cargo /puesto:</b>						
Objetivo formulado	Indicador de desempeño	Acciones	Recursos	Fecha cumplimiento	Puestos relacionados	Relación con el objetivo organizacional

Empleado  
evaluado

Evaluador

Gerente /  
supervisor de  
la evaluación

**ANEXO E  
FORMULARIO:  
ANÁLISIS DE  
DESEMPEÑO**

<b>INMOBILIARIA CHLOE S.A.</b>						TH- 002
						Versión 01 - Julio 2020
<b>ANÁLISIS DE DESEMPEÑO</b>						Página xxxx
<b>Nombre del empleado:</b>						
<b>Cargo /puesto:</b>						
Objetivo formulado	Indicador de desempeño	Nivel logrado	Puntuación máxima	Puntuación Promedio	Puntuación mínima	Problemas de desempeño detectados

Empleado  
evaluado

Evaluador

Gerente /  
supervisor de  
la evaluación

**ANEXO F**  
**FORMULARIO: ANÁLISIS DE RENDIMIENTO**

<b>INMOBILIARIA CHLOE S.A.</b>		TH- 002	
		Versión 01 -Julio 2020	
<b>ANÁLISIS DE RENDIMIENTO</b>		Página xxxx	
<b>Nombre del empleado:</b>			
<b>Cargo /puesto:</b>			
<b>Problemas de desempeño detectados</b>			
<b>Factores en evaluación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Acciones correctivas</b>
<b>Conocimientos y habilidades del personal</b>			
Conoce sus funciones y responsabilidades			
Demuestra conocimientos y habilidades sobre cómo hacer sus funciones y cumplir responsabilidades			
Conoce las expectativas de la empresa sobre sus funciones y responsabilidades			
Demuestra compromiso y lealtad con las expectativas de la empresa sobre sus funciones y responsabilidades			
Demuestra habilidades acordes a las expectativas de la empresa sobre sus funciones y responsabilidades			
Ha logrado desempeñarse como se esperaba			
Posee condiciones físicas y mentales acordes a las expectativas de la empresa sobre sus funciones y responsabilidades			
Demuestra una sobre calificación para el cargo desempeñado			
<b>Actitudes del personal</b>			
Demuestra actitudes no deseadas en relación a sus funciones y responsabilidades			
Recibe el reconocimiento o méritos que merece			
Demuestra actitudes mentales que lo dispersan de sus funciones y responsabilidades			
Se aplican medidas sancionatorias para el desempeño no esperado o no deseado			
Se aplican medidas compensatorias para el desempeño esperado o deseado			
Demuestra interés en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades			

Demuestra iniciativa e innovación en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades			
<b>Comunicación</b>			
Recibe retroalimentación sobre aspectos relacionados con sus funciones y responsabilidades			
Percibe la retroalimentación recibida como ambigua o poco clara			
Percibe la retroalimentación recibida como clara y estimulante			
Cumple con las políticas y directrices de la empresa			
Demuestra capacidad de discernimiento sobre actividades de baja o alta prioridad			
Elige principalmente desarrollar las actividades de alta prioridad			
Elige principalmente desarrollar las actividades de baja prioridad			
<b>Factores externos</b>			
Planifica y dispone del tiempo necesario para ejecutar las actividades que se le designan			
Demuestra irrespeto a la autoridad, herramientas, recursos y tiempo que dificultan su desempeño			
Es sometido a políticas restrictivas que no le permiten desarrollar las actividades designadas con iniciativa e innovación			
El ambiente o espacio laboral (iluminación, colores, mobiliario, ventilación, otros) le permite sentirse cómodo y seguro			
Es sometido a agente distractores (mantenimiento no programado, reuniones no planificadas, llamadas inesperadas, falsas alarmas de riesgos, otros) en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades			
Presenta problemas de índole personal o familiar que le impiden concentrarse en sus actividades			

**ANEXO G**  
**FORMULARIO: ACCIONES DE MEJORAS**

<b>INMOBILIARIA CHLOE S.A.</b>		TH- 002	
		Versión 01 - Julio 2020	
<b>ACCIONES DE MEJORAS</b>		Página xxxx	
<b>Nombre del empleado:</b>			
<b>Cargo /puesto:</b>			
<b>Objetivo formulado</b>			
<b>Desempeño actual</b>			
<b>Expectativa de desempeño</b>			
<b>Problemas de desempeño detectados</b>			
<b>Factores que inciden en los problemas de desempeño</b>			
<b>Acciones correctivas o de mejoras</b>			
<b>Recursos</b>			
<b>Fecha cumplimiento</b>			
<b>Observaciones</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
(Indique si las acciones correctivas mejoraron, modificaron o erradicaron los problemas de desempeño detectados)			

Empleado evaluado

Evaluador

Gerente /  
supervisor de la  
evaluación