



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Para la Obtención del Título de:
Licenciada en Gestión de Talento Humano

Tema:
Propuesta de creación de un departamento de
Gestión de Talento Humano en la empresa SACO
Shipping S.A.

Autora:
Gabriela Estefanía Sabatini Rolando

Director de Trabajo de Titulación:
Ing. Sedolfo Carrasquero Ferrer. Ph.D.

2024

Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que han contribuido de manera significativa a la realización de este trabajo.

Agradezco también a mis colegas y compañeros de trabajo, cuya colaboración y valiosos aportes enriquecieron este estudio. Sus perspectivas y experiencias fueron cruciales para obtener una comprensión más amplia y profunda del tema.

No puedo dejar de mencionar el apoyo invaluable de mi familia y amigos, quienes estuvieron siempre presentes brindándome ánimo y motivación en cada etapa de este viaje académico.

DEDICATORIA

A mi familia y amigo, por su apoyo incondicional a lo largo de esta jornada académica.

A todos aquellos que creen en la importancia de construir puentes de comunicación dentro de las organizaciones, esta tesis está dedicada a ustedes. Que sigamos cultivando un ambiente donde el diálogo florezca y el éxito sea compartido por todos.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La información expuesta en este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente al autor.

Gabriela Estefania Sabatini Rolando

PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SACO SHIPPING S.A.

Gabriela Estefania Sabatini Rolando
gabriela_sabatini_rolando@hotmail.com

RESUMEN

SACO Shipping S.A. es una empresa multinacional, con sede en Hamburgo, Alemania, que cuenta con más de 30 oficinas a nivel mundial. Es una de las más reconocidas dentro del mercado de la logística internacional.

Las oficinas en Ecuador están ubicadas en la ciudad de Guayaquil; y cuentan con una plantilla de 40 trabajadores.

En Ecuador, SACO Shipping S.A. fue constituida en el año 2008. Su estructura interna está conformada por Gerente General, Gerente de Productos, Jefe de Ventas, Gerente Operativo y Gerente Financiero.

El jefe de Ventas, Gerente Operativo y Gerente Financiero tienen personal a su cargo, departamento de recursos humanos.

Actualmente, todas estas funciones son llevadas a cabo por una persona que solo trabaja a que la empresa cumpla con las disposiciones de charlas en las empresas y demás regulaciones, exigidas por el Ministerio de Trabajo en el Ecuador.

El objetivo principal de este trabajo es crear un departamento de RRHH para esta empresa, a través del análisis de todos los componentes necesarios para llevar a cabo esta labor, buscando mejorar el ambiente laboral, y, resolver los inconvenientes que tienen al momento, como un alto índice de rotación de personal, lo cual está causando pérdidas económicas para la compañía.

Palabras clave: logística internacional, rotación de personal, empresa multinacional.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realiza en base a la información obtenida por parte de la empresa SACO Shipping S.A., que se dedica a la logística internacional de carga, tanto marítima como aérea.

En estos momentos, la compañía enfrenta problemas comunes relacionados con la falta de un departamento enfocado solo en los recursos humanos. Estos derivan en los rangos de: baja moral en el equipo de trabajo, poca eficiencia en los cargos medios y bajos, falta de atención al cliente, errores operativos, conflictos entre trabajadores, alto índice de rotación de personal, falta de motivación en los cargos altos (jefaturas y gerentes de departamentos).

Con este antecedente, se decide enfocar el trabajo a la creación de un departamento de RRHH, que, eventualmente, solucione todos los inconvenientes que se están presentando y mejore el rendimiento general de la empresa.

En un negocio que está en constante movimiento y de alta exigencia como lo es la logística internacional, cabe recalcar que todas las personas que se dedican a esto tienden a, en algún punto de sus carreras, sentir estrés, frustración, falta de sueño por las largas horas laborales, entre otros.

Un departamento de recursos humanos tiene como principal función velar por el bienestar de los trabajadores. Para esto, es importante analizar si las funciones que se realizan en cada puesto han sido distribuidas justamente y equitativamente; también será necesario analizar si la empresa cuenta con el método correcto para la contratación de nuevo personal, de esta forma, será posible identificar cuál es el motivo por el cual SACO Shipping tiene un índice de rotación excesivamente alto. Por otro lado, el departamento que se planea crear será capaz de enfocarse en solucionar los conflictos internos entre trabajadores, cosa que actualmente es realizada por cada gerente de departamento, lo que

les quita tiempo para, a su vez, tener un correcto desempeño en sus propias funciones.

La baja motivación que hay en la empresa es la principal causa de por qué el servicio al cliente de la compañía ha decaído tanto en los últimos 2 años; analizar el motivo de este descontento interno ayudará a encontrar la raíz del problema, solucionarlo, y, de esta manera, ayudar a que la empresa alcance el nivel de eficiencia deseado en todos los aspectos.

En los siguientes capítulos se describirá el proceso a seguir para la creación del departamento de recursos humanos, se establecerá la metodología que será implementada por el departamento mencionado para solucionar los problemas que atraviesa SACO Shipping, y, por último, se establecerán las conclusiones y las recomendaciones futuras, para evitar que se repita la situación.

Formulación del problema:

En la actualidad, la gestión de talento humano es una de las herramientas más usadas por las empresas, debido a los beneficios que supone.

SACO SHIPPING S.A. es una empresa que, como resultado de la falta de este departamento, presenta una serie de problemas administrativos y de gestión del talento que están impidiendo su crecimiento y que alcance su máximo potencial.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar la propuesta de creación de un departamento de gestión de talento humano para la empresa SACO Shipping S.A., en base al análisis situacional interno realizado, para resolver los problemas administrativos y de gestión del talento.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional de la empresa, para poder establecer cuáles son

los problemas que el departamento deberá solucionar.

- Diseñar la estructura del nuevo departamento, incluyendo las funciones que cada persona desarrollará y estimando un presupuesto de costos.
- Definir los nuevos procesos que serán implementados en la empresa por parte del nuevo departamento.

MARCO TEÓRICO

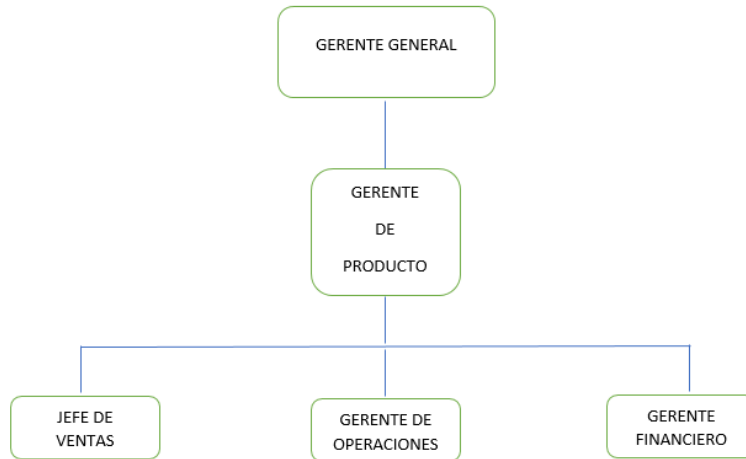
Crear un nuevo departamento en una empresa que lleva constituida un largo periodo de tiempo no es tarea fácil. El equipo de trabajo ya se conoce completamente, la cultura organizacional lleva años establecida, los procesos han sido implementados y usados por años, lo cual hace difícil cambiarlos. A veces, es difícil encontrar un trabajador que se adapte a todo esto; ni qué decir de todo un departamento.

Sin embargo, hay casos en los que las medidas extremas son lo que se necesita para mejorar, para dar un giro completo a una compañía que, de otro modo, en un futuro no tan lejano puede estarse enfrentando a su desaparición en el mercado ecuatoriano.

SACO Shipping S.A. en Ecuador, según la definición de las PYMES, es una empresa pequeña, ya que su cantidad de trabajadores está dentro del rango establecido para esta categoría, que es entre 11 y 50 personas.

Su posición de liderazgo en el mercado ha sido clara los últimos 13 años, sin embargo, en los últimos 2 años, su rendimiento se vio afectado por factores internos, causando que su rendimiento disminuyera y quitándoles el primer puesto de consolidadores de carga en el Ecuador.

La empresa cuenta con el siguiente organigrama en la actualidad:



A

continuación, para contextualizar, se detalla también la visión, misión y valores corporativos de la empresa.

Misión:

Brindar un servicio de transporte de carga internacional, en modalidades marítimo y aéreo, cumpliendo con los estándares de seguridad y tiempos de entrega pactados con nuestros clientes, y brindarles las soluciones logísticas integrales necesarias para sus operaciones.

Visión:

Ser una empresa de alto nivel en el servicio de transporte de carga internacional, buscando convertirnos en el proveedor principal para grandes multinacionales que operan en el sector logístico; siempre manteniendo presente el objetivo de resguardar la seguridad de las cargas de nuestros clientes, con la atención y el servicio que cada embarque requiere.

Valores corporativos:

- Excelencia en la prestación de nuestros servicios

- Seguridad en el transporte internacional de cargas
- Respeto y buen trato hacia nuestros clientes
- Responsabilidad en todos los ámbitos de nuestro trabajo
- Innovación para desarrollar nuevos servicios que beneficien el comercio marítimo y aéreo

Historia de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano surge como respuesta a las necesidades sociales, económicas y culturales de las personas que iniciaron el concepto de trabajo en la era de la industrialización.

En el siglo XX, cuando inició el boom de la actividad laboral con remuneración, el trabajador era la herramienta menos importante para una empresa. En ese entonces, se creía que los atributos para el éxito de una compañía iban de la mano solo de su capacidad para producir en masa, distribuir en masa, brindar productos o servicios que llamaran la atención de los consumidores, obtener ganancias para luego invertirlas nuevamente en mejoramiento de tecnología y compra de equipos más avanzados, que pudieran producir en mayor escala.

Durante estos años, los trabajadores eran vistos simplemente como los operarios de máquinas, los encargados de realizar los trabajos pesados. Debido a esto, muchas personas que pertenecían al sector laboral trabajaban en muy malas condiciones, sufrían accidentes laborales constantemente, su salud se veía afectada por químicos y demás productos tóxicos que eran comúnmente usados en estos años.

Los gerentes y dueños de compañías de la época tenían un solo objetivo en mente, el cual era crecer a toda costa, incrementando los beneficios económicos para la empresa, los cuales eran distribuidos solo en los altos mandos, ya que los trabajadores que se

encontraban al final de la cadena, no veían nunca ningún tipo de compensación por su ardua labor diaria, o por todos los inconvenientes que se les presentaban debido a los trabajos que realizaban.

Es en la era de la industrialización neoclásica (entre 1950 y 1990), que se empiezan a ver cambios significativos en la situación del trabajador.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el mundo comienza a cambiar rápidamente, resultando en un panorama poco previsible, el cual las empresas temían los afectara más de lo que podían prever.

Los primeros cambios se dan en las transacciones comerciales, las cuales pasan de ser locales a regionales, para posteriormente pasar de ser regionales a internacionales.

Este modelo transaccional complicó mucho a las empresas, las cuales empezaron a darse cuenta de que sus recursos tecnológicos y de producción ya no eran suficientes para poder cumplir con la demanda a nivel mundial. También se dieron cuenta de que el modelo de administración rígido que tenían, que era lo común en esa época, no era apto para poder afrontar estos cambios de manera exitosa.

Es a partir de esto que las empresas comienzan a pensar nuevas formas de administración, las cuales pudieran proporcionar mayor flexibilidad al momento de tomar decisiones, mayor apertura para poder implementar cambios, y, propiciar más cantidad de oportunidades para innovar procesos, que les permitieran mantenerse al ritmo de los cambios que eran inevitables.

Surgimiento del concepto

El primer concepto que tuvo lugar fue la administración del recurso humano. Con el mismo, los jefes y gerentes fueron capaces de comprender que el correcto desempeño de una persona en un determinado puesto, depende mucho de sus habilidades,

conocimientos, emociones, capacidad para comunicarse y expresar ideas, entre otros.

Sin embargo, incluso después de esto, recursos humanos solo era visto como un medio para poder manejar al equipo de trabajo de una empresa. Se tenía la noción de que este era un departamento netamente diseñado con la función de cumplir procesos como pago de remuneraciones, control de asistencias, control de horarios; es decir, se enfocaba solo en las tareas administrativas con las que se pretendía vigilar que los trabajadores estuvieran cumpliendo con su trabajo, que fueran puntuales y que no cometieran faltas en contra de los reglamentos de la empresa.

El concepto de gestión del talento humano como una herramienta para poder captar personal más capacitado, que se enfocara en analizar las competencias blandas y técnicas de una persona, que pudiera delimitar correctamente las funciones de cada puesto de trabajo y asignar trabajadores con las capacidades necesarias para poder llevar a cabo las mismas, es algo reciente, que solo en los últimos 5 años ha empezado a generar la suficiente curiosidad en los jefes y gerentes de compañías; como para que tomaran la decisión de invertir tiempo y recursos económicos de la empresa en desarrollarla lo suficiente y comprender los beneficios que promete.

Características y nociones de la Gestión del Talento Humano

Cenzo y Robbins (1996), proponen que la administración o gestión del talento humano es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

En base a este concepto, es posible determinar que la GTH es un área sensible y necesaria dentro de una organización, con un enfoque situacional; que, dependiendo de la cultura y la estructura organizacional en la que se encuentra, adopta y se amolda a las características del negocio al cual pertenece y en el cual se desarrolla.

A pesar de que su capacidad de adaptabilidad, este recurso cuenta con características básicas, las cuales es necesario conocerlas, para poder aplicarlas en cada negocio y de la forma particular que cada compañía requiera.

Para poder aplicar la gestión del talento humano de forma correcta a una compañía, es necesario contar con una persona experimentada en el tema, que tenga los suficientes conocimientos y capacidades para poder comprender la empresa en la que está, cómo es su cultura, cómo son sus trabajadores, y, encontrar la mejor forma de adoptar este concepto y convertirlo en algo que genere valor para el negocio. Estas personas son conocidas como gestores del talento humano.

A continuación, se detallan las características y nociones:

1. No puede ser propiedad de la organización. A diferencia de otros tipos de recursos, los conocimientos, habilidades, experiencia de cada trabajador, son patrimonio personal.
2. Las actividades de las personas de la organización son voluntarias. No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal; por el contrario, sólo contará con esto cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser apreciada, provechosa y que los objetivos organizacionales concuerdan con los particulares.
3. Las experiencias, conocimientos, habilidades, competencias, entre otros, son intangibles. Se manifiestan sólo a través del comportamiento de la organización con los trabajadores.
4. Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante capacitación y desarrollo. Es decir, mejorando los recursos ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el trabajador.
5. Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee

las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido, hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de terceros, y, es así, como surge el mercado de trabajo.

(Sánchez Barriga, 2007)

Analizando estas nociones, podemos darnos cuenta de cómo se enfatiza que el recurso humano es limitado, que existe un mercado en el cual se disputan los talentos, y, como sucede con todo en el mundo de los negocios, los mejores talentos son los más buscados.

Es importante que una compañía comprenda la importancia de retener talentos, ya que, de otra forma, corre el riesgo de que estos talentos se fuguen a otras empresas, ofreciendo sus habilidades y capacidades a compañías que fácilmente pueden ser competidores.

Actividades de la Gestión del Talento Humano

1. Cuidar la salud física y mental de los trabajadores
2. Afianzar la comunicación entre todo el equipo de trabajo, tanto vertical como horizontal
3. Implementar actividades de bienestar
4. Gestionar la productividad
5. Medir constantemente la motivación
6. Proponer métodos para que los trabajadores puedan desarrollar sus carreras dentro de la compañía
7. Implementar indicadores de medición de eficiencia y resultados
8. Delimitar correctamente los puestos de trabajo

9. Establecer las competencias blandas y técnicas que se necesitarán para llevar a cabo las funciones requeridas en cada puesto de trabajo
10. Establecer un método para contratación de nuevos trabajadores que se ajuste a las necesidades de la compañía
11. Medir los índices de rotación de la empresa

(Roberto Luna Arocas, 2017)

Como es evidente, todos los puntos mencionados están enfocados netamente en los trabajadores, en sus necesidades, en su bienestar.

Gracias a esto, podemos darnos cuenta cómo difiere la administración de recursos humanos con la gestión del talento humano.

Mientras la primera busca simplemente mantener el control sobre los trabajadores, la segunda tiene claro que son el motor de una compañía, y que, lo más importante para que la misma funcione correctamente y tenga resultados positivos y exitosos, es que el equipo de trabajo sienta que se encuentra en un ambiente donde no necesita cuidarse de sí mismo, porque la empresa lo hace por él. De esta manera, los trabajadores podrán enfocarse en sus tareas y en tener un buen desempeño.

Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Un departamento de gestión de talento humano debe tener como prioridad principal la correcta organización de todos los trabajadores de la empresa, sin importar su nivel o función que realizan.

Hay diversos objetivos que debe cumplir este departamento, entre los cuales están:

1. Regular de manera justa y equitativa las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y

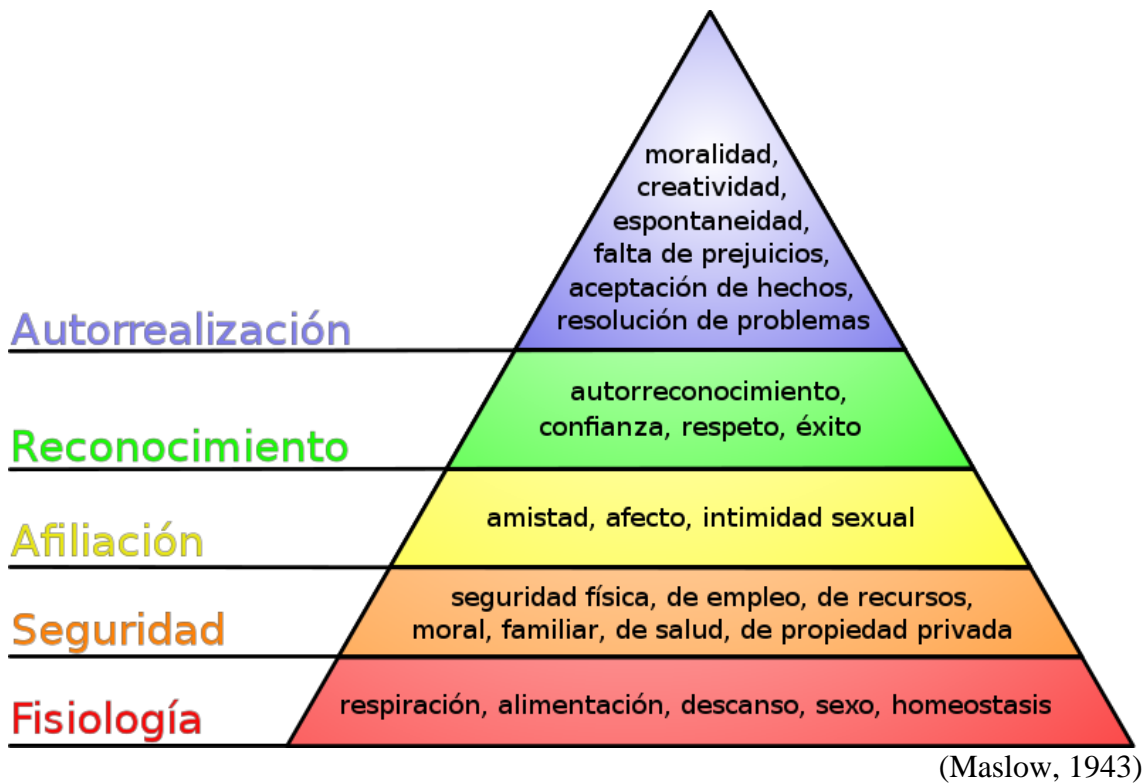
- servicios producidos.
2. Lograr que el personal de servicio de la organización trabaje en conjunto para cumplir con las metas y objetivos propuestos.
 3. Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente y capacitada, que esté en la posibilidad de cumplir a cabalidad con las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo.
 4. Elevar la productividad del personal, promoviendo en todo momento la eficiencia y eficacia.
 5. Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
 6. Satisfacer los requisitos de bienestar de los trabajadores.
 7. Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de servicios y al término de dicha relación, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.
 8. Analizar qué motiva a los trabajadores, y cuáles serían los mejores métodos que se pueden implementar para mantener alta la moral.

(Roberto Luna Arocas, 2017)

La importancia de estos objetivos es que las empresas comprendan que los retos que implican una economía globalizada, se pueden ver minimizados con la correcta gestión de los talentos que la misma posee.

En este contexto se basa la GTH, una tendencia que se enfoca en administrar el recurso más valioso de una compañía: las personas. Indistintamente del enfoque administrativo de una empresa, si el equipo de trabajo es una de las prioridades de la administración, los objetivos y metas de la compañía podrán ser cumplidos.

Para esto, será necesario contar con personal altamente motivado y comprometido. El mejor método que permite alcanzar este objetivo, es aplicando la teoría de la pirámide de Maslow, la cual es considerada como la más completa al momento de analizar cuál es el orden de necesidades básicas que la empresa debe cumplir para tener un equipo de trabajo concentrado en sus funciones laborales, y no preocupado por factores externos.



Básicamente, esta pirámide ayuda a las empresas a identificar cuáles son los niveles de la pirámide de los cuales pueden ocuparse, para ayudar a que sus trabajadores alcancen el nivel máximo de la misma, que es la autorrealización.

Con todas estas premisas, la siguiente parte del trabajo nos lleva a la construcción del departamento de gestión de talento humano para la empresa SACO Shipping S.A.

Creación del departamento de Gestión de Talento Humano

Pasos a seguir:

1. Realizar el análisis situacional
2. Buscar al Gerente de Talento Humano que iniciará el departamento y contratará a su equipo de trabajo
3. Establecer el organigrama y la estructura del departamento
4. Delimitar las funciones de cada trabajador
5. Establecer los sueldos
6. Establecer los costos adicionales para la creación del departamento (presupuesto estimado)
7. Determinar los procesos que se implementarán o mejorarán

Análisis situacional:

Estructura Organizacional: la empresa cuenta con una estructura vertical, claramente definida, que permite mantener una correcta comunicación entre trabajadores y jefes de departamentos.

La política de la compañía es mantener reuniones semanales entre los gerentes de cada departamento y todas las personas a su cargo, para, de esta forma, revisar problemas que se hayan suscitado, cómo fueron resueltos y cómo evitar que vuelvan a suceder.

Recurso humano: cuenta con una plantilla de 40 trabajadores.

En el departamento operativo hay 21 personas, en el departamento comercial hay 12 personas, en el departamento financiero hay 7 personas.

En base a la encuesta realizada a cada trabajador, la mayor cantidad de personas satisfechas con su trabajo y con la empresa se encuentran en los departamentos comercial

y financiero.

Los resultados de la encuesta realizada por el departamento operativo mostraron que el 80% de los trabajadores se sienten sobrecargados de trabajo y con falta de motivación.

Debido a esto, la mayor cantidad de problemas que tiene la empresa radican en este departamento.

Finanzas: la empresa cuenta con ingresos mensuales considerablemente estables, que le permiten cancelar sus cuentas por pagar a tiempo.

Adicional a esto, cuentan con un fondo que se alimenta mes a mes, con el objetivo de tener ese dinero como respaldo para situaciones de gran escala que puedan afectar el negocio y las ganancias, o para invertirlo, según sea requerido.

Análisis FODA:

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con personal capacitado en todos los departamentos • Tener políticas definidas y un manual de comportamiento • No contar con multas ni sanciones por parte de las autoridades de comercio exterior • Tener una amplia red de agentes a nivel mundial • Ser una empresa reconocida a nivel mundial • Contar con 15 años de experiencia y presencia en el mercado ecuatoriano • Contar con una empresa alterna para la atención a clientes finales • Excelente servicio al cliente • Reuniones comerciales semanales • Única empresa en el mercado ecuatoriano que tiene 3 servicios de exportación y 27 servicios de importación • Presencia con oficinas propias o empresas hermanas (del grupo), en casi todos los países del mundo 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia en ferias de comercio internacional, como la Intermodal en Brasil y la TPM en Estados Unidos • Acceso a nuevas tecnologías que permitan brindar un mejor servicio a los clientes • Proyecto de creación de una aplicación para celulares Android y iPhone, que permita a los clientes contar con información sobre sus embarques en tiempo real • Apertura para encontrar nuevos agentes que no pertenezcan a la red • Proyecto de creación de consolidados aéreos desde Brasil, Estados Unidos y Alemania
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación económica constante

<ul style="list-style-type: none"> • Precios más altos que el resto de competidores • Falta de promoción en redes sociales • Falta de claridad en las funciones de ciertos puestos de trabajo • Falta de página web • Falta de planificación de visitas a clientes • Falta de una estrategia definida para incrementar volúmenes • Falta de revisión de estadísticas sobre la situación del mercado • Las empresas del grupo SACO SHIPPING, tienen distintos dueños • Restricciones para el manejo de ciertos tipos de mercaderías, como carros, menajes de casa, productos refrigerados • Restricciones para brindar servicios a clientes finales, que no sean Freight Forwarders 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta tasa de inflación en Ecuador • Portafolio amplio de competidores • Presencia de competencia extranjera • Inestabilidad política en Ecuador y en otros países • Poca inversión extranjera en el país, que permita incrementar las importaciones y exportaciones • Competidores directos: empresas pequeñas que deciden ofrecer servicios de logística a precios por debajo del nivel de mercado • La competencia está en completa capacidad de manejar las mercaderías que SACO Ecuador no tiene permitido • La competencia está en completa capacidad de brindar servicios a clientes finales, que no sean Freight Forwarders
--	---

MARCO METODOLÓGICO

Alcance de la investigación

La presente investigación se enmarca en un alcance de carácter proyectivo, exploratorio, que busca determinar y analizar los errores que está cometiendo la empresa SACO Shipping S.A., y propone soluciones viables para mejorar su funcionamiento interno, y, por ende, mejorar el servicio que brinda a los clientes.

Diseño de la investigación

La información proporcionada en esta investigación es cualitativa, de fuentes mixtas, con carácter transaccional contemporáneo, y es univariable, debido a que se analiza un solo evento, que es la implementación de un departamento de gestión del talento humano.

Instrumento de recolección de datos

Para realizar el análisis situacional de los trabajadores y detectar los motivos de su

descontento, se utilizará una encuesta de 58 preguntas, elaborada propiamente por el gestor de talento humano.

La misma será analizada en las categorías de: completamente de acuerdo (4), parcialmente de acuerdo (3), poco de acuerdo (2), en desacuerdo (1).

En este caso no se utilizará una muestra, sino que se usará la información obtenida por parte de cada trabajador de SACO Shipping S.A.

RESULTADOS

Encuesta

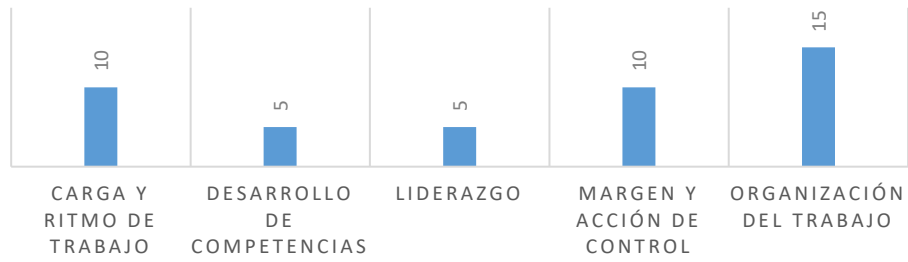
En base a la encuesta sobre satisfacción laboral realizada a los trabajadores, se han escogido 5 preguntas clave que engloban el ambiente laboral de la compañía.

1. Carga y ritmo de trabajo
2. Desarrollo de competencias
3. Liderazgo
4. Margen y acción de control
5. Organización del trabajo

A continuación, se presentan las tabulaciones y gráficos de barra, por departamento, sobre la insatisfacción laboral que presentan los trabajadores en cada una de las categorías mencionadas.

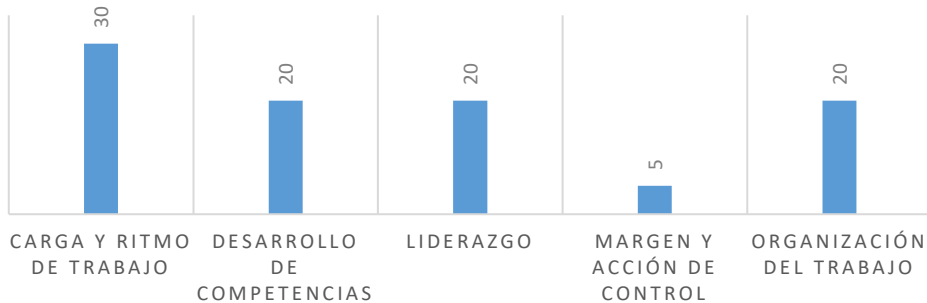
Departamento Comercial	
Preguntas	Nivel de Insatisfacción (%)
Carga y ritmo de trabajo	10
Desarrollo de competencias	5
Liderazgo	5
Margen y acción de control	10
Organización del trabajo	15
Total	45

DEPARTAMENTO COMERCIAL - NIVEL DE INSATISFACCIÓN (%)

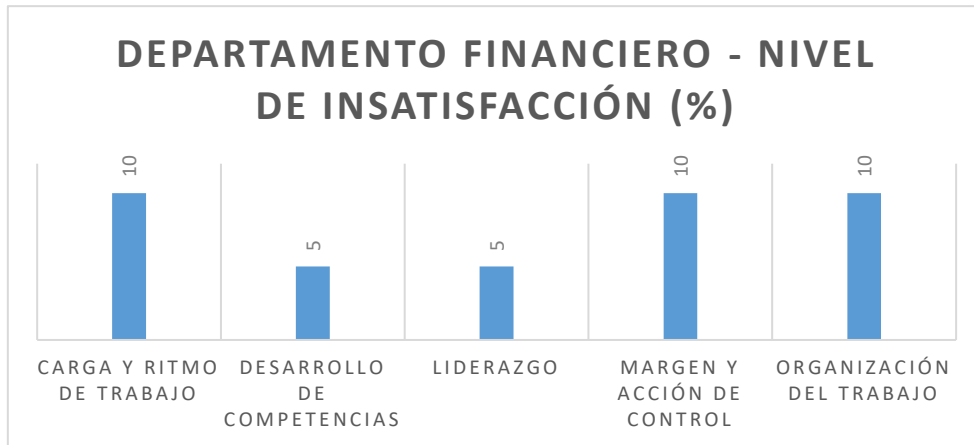


Departamento Operativo	
Preguntas	Nivel de Insatisfacción (%)
Carga y ritmo de trabajo	30
Desarrollo de competencias	20
Liderazgo	20
Margen y acción de control	5
Organización del trabajo	20
Total	95

DEPARTAMENTO OPERATIVO - NIVEL DE INSATISFACCIÓN (%)



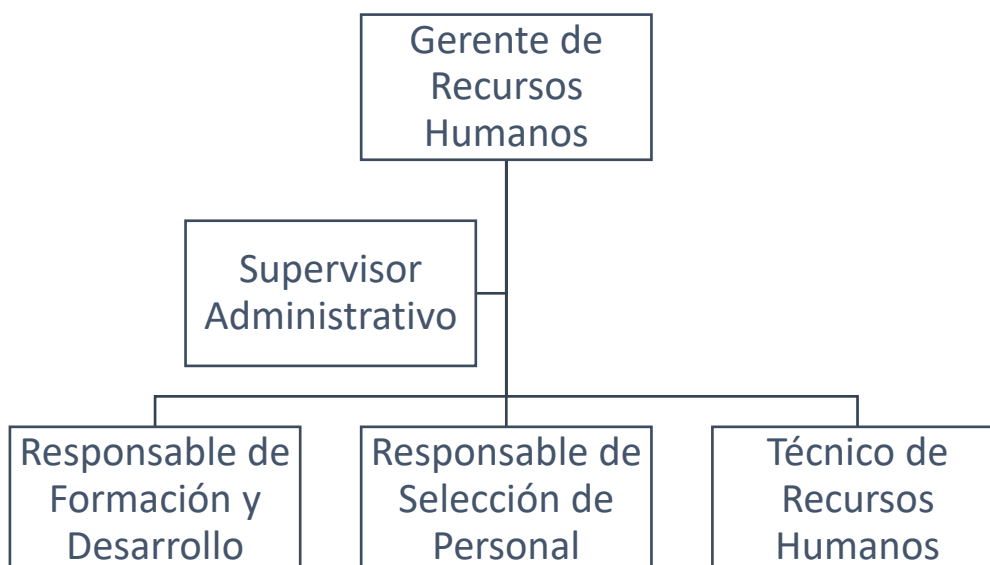
Departamento Financiero	
Preguntas	Nivel de Insatisfacción (%)
Carga y ritmo de trabajo	10
Desarrollo de competencias	5
Liderazgo	5
Margen y acción de control	10
Organización del trabajo	10
Total	40



Estructura del departamento

El departamento de Gestión de Talento Humano contará con 5 personas, cada una dedicada a desarrollar y mejorar estrategias para la empresa, constantemente enfocadas en encontrar falencias en la administración y proponer soluciones.

Organigrama del departamento



Funciones de cada puesto

Gerente de Recursos Humanos: será la persona encargada de determinar dónde se encuentran los mayores problemas administrativos y de talento humano de la empresa.

En base a sus hallazgos, se encargará de crear y/o mejorar procesos y actividades como: método de liderazgo por departamento y de la Gerencia General, ambiente laboral y relaciones entre trabajadores, revisión de sueldos y otros beneficios, diseño de puestos y perfiles de reclutamiento, gestión del rendimiento, revisión de manuales de funciones existentes y creación de nuevos manuales, gestión del talento.

Supervisor Administrativo: será la persona encargada de coordinar, supervisar, controlar y ejecutar todas las actividades y trámites administrativos de cada departamento. Revisará el cumplimiento de las políticas de la empresa, así como de los requerimientos del Ministerio de Trabajo para estar en concordancia con la ley. Se asegurará de que se están cumpliendo los reglamentos y analizará, en caso de que aplique, como se realizará el débito de multas o descuentos a los trabajadores, por errores cometidos en sus funciones o por faltas hacia el reglamento.

Responsable de Formación y Desarrollo: será la persona encargada de establecer el método de evaluación para el rendimiento de los trabajadores, analizando cuáles pueden ser los puestos que ofrezcan mayores posibilidades de plan de carrera y qué trabajador es apto para asumir una nueva posición. También creará un plan de capacitación mensual para cada departamento, analizando qué puestos y qué trabajadores tienen accesos a estos planes y estableciendo un sistema rotativo, para que cada trabajador tenga a su disposición las mismas posibilidades y herramientas para su crecimiento profesional.

Responsable de Selección de Personal: será la persona encargada de analizar si la empresa cuenta con el suficiente número de trabajadores para su correcto funcionamiento. Deberá estar constantemente informado sobre la realidad actual del mercado laboral,

encontrando nuevos talentos y determinando cuál de ellos está lo suficientemente capacitado para unirse a la compañía. Definirá un formato de entrevista para la selección de nuevo personal y llevará a cabo dichas entrevistas, así como la toma de pruebas psicológicas y psicométricas.

Técnico de Recursos Humanos: será la persona a cargo de todas las funciones operativas, tales como pago de nómina, coordinación y planificación de la toma de exámenes médicos y charlas al personal que son exigidos por el gobierno, revisión diaria del horario de entrada y salida de cada trabajador, firma de permisos especiales, revisión de periodos de vacaciones de cada trabajador y organización de reemplazos para dichos puestos.

Estimación de costos

En base a los análisis realizados de lo que actualmente reciben de sueldo estos puestos en otras compañías en Ecuador, se estima que la empresa pagará lo siguiente:

Gerente de Recursos Humanos: USD 2500.00

Supervisor Administrativo: USD 1800.00

Responsable de Formación y Desarrollo: USD 1300.00

Responsable de Selección de Personal: USD 1300.00

Técnico de Recursos Humanos: USD 1000.00

Adicional a esto, se deberá acondicionar el área física donde se encontrará ubicado el personal de este departamento.

Actualmente, SACO SHIPPING cuenta con dos oficinas; una de ellas está designada para

los puestos físicos de Gerencia General, Gerente de Producto, departamento comercial y departamento operativo.

La otra oficina es usada por el departamento financiero y es aquí dónde se ubicará el nuevo departamento de talento humano.

Será necesaria la compra de 5 laptops, 5 teléfonos fijos, 5 paquetes de suministros de oficina; así como la adecuación del espacio para que entren 5 escritorios adicionales.

A continuación, se detalla una tabla con el total de gastos que deberá realizar la empresa en el primer mes:

PUESTOS/OTROS	SUELDOS	LAPTOPS	TELÉFONOS FIJOS	PAQUETE DE SUMINISTROS DE OFICINA	ESCRITORIOS	ADECUACIÓN DE LA OFICINA
Gerente de RRHH	\$ 2.500,00	\$ 1.099,00	\$ 60,00	\$ 30,00	\$ 600,00	
Supervisor Administrativo	\$ 1.800,00	\$ 1.099,00	\$ 60,00	\$ 30,00	\$ 600,00	
Responsable de Formación y Desarrollo	\$ 1.300,00	\$ 1.099,00	\$ 60,00	\$ 30,00	\$ 600,00	
Responsable de Selección de Personal	\$ 1.300,00	\$ 1.099,00	\$ 60,00	\$ 30,00	\$ 600,00	
Técnico de RRHH	\$ 1.000,00	\$ 1.099,00	\$ 60,00	\$ 30,00	\$ 600,00	
Otros						\$ 800,00
SUBTOTAL	\$ 7.900,00	\$5.495,00	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 3.000,00	\$ 800,00
TOTAL	\$17.645,00					

Luego del primer mes, el único incremento en costos que queda son los sueldos de los 5 trabajadores adicionales.

Procesos a implementar/mejorar

Una vez el departamento se encuentre establecido, estos son los procesos clave que se deberán implementar y mejorar:

- Revisiones periódicas de la distribución de puestos y los manuales de funciones
- Creación de nuevos manuales de funciones para nuevos puestos y nuevas contrataciones
- Implementar un método de medición de rendimiento laboral
- Desarrollar planes de carrera profesional
- Crear un calendario de capacitaciones
- Definir perfiles profesionales de nuevas contrataciones para las áreas operativa y comercial
- Crear y establecer un formato de entrevista
- Establecer un calendario mensual para tener charlas personales con los trabajadores, con el objetivo de detectar inconvenientes o falencias, o inconvenientes en relaciones laborales
- Revisión anual de sueldos para cada trabajador
- Revisión de la posibilidad de implementar beneficios adicionales, como, seguro dental, membresías de gimnasio, guardería dentro de oficina
- Implementar estrategias para retención de talentos, tales como, pasantías en empresas del grupo en otros países, role playing por un determinado periodo de tiempo, apertura para implementar nuevos proyectos y trabajar con un equipo de su elección

CONCLUSIONES

En base al análisis situacional realizado, los principales inconvenientes se dan en el departamento operativo, y, por lo tanto, el índice de insatisfacción laboral más alto lo tiene este departamento, con un 80% de descontento. Esto se demuestra también en la encuesta sobre clima laboral realizada, la cual presenta un resultado similar. Básicamente,

los principales problemas que el departamento de recursos humanos deberá atender, están enfocadas con la carga laboral, distribución de funciones y especificaciones de los puestos.

En base a los análisis realizados y a la información conseguida, a la empresa le costará un total de USD 17.645,00 establecer el departamento, solo en el primer mes; posterior a eso, el único costo adicional que se presentará, serán los sueldos de los 5 nuevos integrantes de la empresa. El departamento estará compuesto por 5 personas, y, como principal objetivo, deberá mejorar y establecer nuevos procesos enfocados en el mejoramiento del rendimiento laboral.

Una vez que el departamento está establecido, los nuevos procesos que se implementen están destinados a mejorar el ambiente laboral para los trabajadores, enfocándose en sus necesidades y en cómo impulsar sus carreras profesionales; permitiéndoles adquirir más conocimientos y habilidades, que les permitan tener acceso a incrementos de sueldo y a ser considerados para nuevos puestos.

Por último, se concluye que la estrategia de mejora propuesta en este trabajo es la más viable para SACO Shipping S.A.; no solo porque no involucra incurrir en altos costos, sino porque es la forma mediante la cual se verán resultados a menor plazo.

RECOMENDACIONES

- Comenzar la búsqueda de un gerente de talento humano que tenga experiencia en el área de comercio internacional
- Analizar todos los reportes emitidos por la persona que haya sido contratada.
- Establecer la viabilidad de los cambios propuestos
- Determinar un tiempo para la implementación de dichos cambios
- Determinar un tiempo para evaluar si los cambios implementados han tenido los resultados esperados
- Proponer una cultura de mejora continua, siempre teniendo en mente estrategias innovadoras enfocadas a mejorar el bienestar de los trabajadores, para mantenerlos motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Alles, M. (2005). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
2. Aon Consulting (2002). Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia. Bogotá.
3. Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tensión between a traditional administrative and a new strategic role. Human Resource Management: 36 (1), 49-56.
4. Sanchez Barriga, (2007) Administración de recursos humanos. Ediciones Thomson. 14ª edición.
5. Bohlander G., Sherman, A. & Snell, S. (2004). Administración de Recursos Humanos. 12a. Edición. Thomson Learning. Cengage Learning Editores.
6. Roberto Luna Arocas, (2017). Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia-Unibiblos.
7. Lucio Fernandez, (2007). Principios de la administración. Universidad autónoma de San Luis de Potosí. Facultad de ingeniería. Área Mecánica y eléctrica.
8. Cenzo, D, & Robbins, S (1996). Human Resource Management, Nueva York.
9. Coulter, M., & Robbins, S. (2005). Administración. Pearson educación, Octava edición. México D.F.
10. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá. Capital Humano. México: Mc. Graw-Hill.
11. Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos. México; Mc Graw Hill, Primera Edición.
12. Chiavenato, I. (2007). Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, Interamericana editores, Octava edición.

13. Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. Colombia; Mc Graw Hill, Segunda edición.
14. Dessler G. (1998). Human Resource Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
15. Díaz, I., & Castro, G. (2014) Economía de la empresa. Madrid; Ediciones Paraninfo S.A
16. García, F. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), El Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid, España: Alianza Universidad.
17. Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A
18. Ramió, C. (1999) Teoría de la Organización y Administración Pública. Capítulo 1. Teoría de 95 La Organización y Administración pública. Editorial Tecnos.
19. Santos, R. (2013). Administración de personal. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, UPTC: OVA, Moodle: Tunja.
20. Santos, R. (2016). Administración del talento humano: evolución Teórica siglo XX. Fundación Universitaria Juan de Castellanos. Desarrollo con. soc. Vol. 5 No. 1.
21. Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa Noriega editores, Cuarta edición.

ANEXOS

Encuesta a trabajadores de SACO Shipping S.A.

CARGA Y RITMO DE TRABAJO					
NR	Ítem	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
1	Considero que son aceptables las solicitudes y requerimientos que me piden otras personas (compañeros de trabajo, usuarios, clientes).				
2	Decido el ritmo de trabajo en mis actividades.				
3	Las actividades y/o responsabilidades que me fueron asignadas no me causan estrés.				
4	Tengo suficiente tiempo para realizar todas las actividades que me han sido encomendadas dentro de mi jornada laboral.				
Suma de puntos de la dimensión				Puntos	

DESARROLLO DE COMPETENCIAS					
NR	Ítem	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
5	Considero que tengo los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar el trabajo para el cual fui contratado				
6	En mi trabajo aprendo y adquiero nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de mis compañeros de trabajo				
7	En mi trabajo se cuenta con un plan de carrera, capacitación y/o entrenamiento para el desarrollo de mis conocimientos, habilidades y destrezas				
8	En mi trabajo se evalúa objetiva y periódicamente las actividades que realizo				

LIDERAZGO					
NR	Ítem	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
9	En mi trabajo se reconoce y se da crédito a la persona que realiza un buen trabajo o logran sus objetivos.				
10	Mi jefe inmediato esta dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo				
11	Mi jefe inmediato establece metas, plazos claros y factibles para el cumplimiento de mis funciones o actividades				
12	Mi jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar				
13	Mi jefe inmediato me brinda suficientes lineamientos y retroalimentación para el desempeño de mi trabajo				
14	Mi jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos.				
Suma de puntos de la Dimensión				0 Puntos	

MARGEN DE ACCIÓN Y CONTROL					
NR	Ítem	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
15	En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión				
16	Me es permitido realizar el trabajo con colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas				
17	Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones				
18	Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión				0 Puntos	

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO					
NR	Ítem	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
19	Considero que las formas de comunicación en mi trabajo son adecuados, accesibles y de fácil comprensión				
20	En mi trabajo se informa regularmente de la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores				
21	En mi trabajo se respeta y se toma en consideración las limitaciones de las personas con discapacidad para la asignación de roles y tareas				
22	En mi trabajo tenemos reuniones suficientes y significantes para el cumplimiento de los objetivos				
23	Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables				
24	Siempre dispongo de tareas y actividades a realizar en mi jornada y lugar de trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión				0 Puntos	

RECUPERACIÓN		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
25	Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades				
26	En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía.				
27	En mi trabajo tengo tiempo para dedicarme a reflexionar sobre mi desempeño en el trabajo				
28	Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales				
29	Todos los días siento que he descansado lo suficiente y que tengo la energía para iniciar mi trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos

SOPORTE Y APOYO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
30	El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas				
31	En mi trabajo percibo un sentimiento de compañerismo y bienestar con mis colegas				
32	En mi trabajo se brinda el apoyo necesario a los trabajadores sustitutos o trabajadores con algún grado de discapacidad y enfermedad				
33	En mi trabajo se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero				
34	En mi trabajo tengo acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc. en situaciones de crisis y/o rehabilitación				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos

OTROS PUNTOS IMPORTANTES		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
35	En mi trabajo tratan por igual a todos, indistintamente la edad que tengan				
36	Las directrices y metas que me autoimpongo, las cumpla dentro de mi jornada y horario de trabajo				
37	En mi trabajo existe un buen ambiente laboral				
38	Tengo un trabajo donde los hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades				
39	En mi trabajo me siento aceptado y valorado				
40	Los espacios y ambientes físicos en mi trabajo brindan las facilidades para el acceso de las personas con discapacidad				
41	Considero que mi trabajo esta libre de amenazas, humillaciones, ridiculizaciones, burlas, calumnias o difamaciones reiteradas con el fin de				
42	Me siento estable a pesar de cambios que se presentan en mi trabajo.				
43	En mi trabajo estoy libre de conductas sexuales que afecten mi integridad física, psicológica y moral				
44	Considero que el trabajo que realizo no me causa efectos negativos a mi salud física y mental				
45	Me resulta fácil relajarme cuando no estoy trabajando				
46	Siento que mis problemas familiares o personales no influyen en el desempeño de las actividades en el trabajo				

47	Las instalaciones, ambientes, equipos, maquinaria y herramientas que utilizo para realizar el trabajo son las adecuadas para no sufrir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales				
48	Mi trabajo esta libre de acoso sexual				
49	En mi trabajo se me permite solucionar mis problemas familiares y personales				
50	Tengo un trabajo libre de conflictos estresantes, rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona.				
51	Tengo un equilibrio y separo bien el trabajo de mi vida personal.				
52	Estoy orgulloso de trabajar en mi empresa o institución				
53	En mi trabajo se respeta mi ideología, opinión política, religiosa, nacionalidad y orientación sexual.				
54	Mi trabajo y los aportes que realizo son valorados y me generan motivación.				
55	Me siento libre de culpa cuando no estoy trabajando en algo				
56	En mi trabajo no existen espacios de uso exclusivo de un grupo determinado de personas ligados a un privilegio, por ejemplo, cafetería exclusiva, baños exclusivos, etc., mismo que causa malestar y perjudica mi ambiente laboral				
57	Puedo dejar de pensar en el trabajo durante mi tiempo libre (pasatiempos, actividades de recreación, otros)				
58	Considero que me encuentro física y mentalmente saludable				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos

Página 3

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS					
59					
		Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)		0	175 a 232	117 a 174	58 a 116
RESULTADO POR DIMENSIONES		Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
Carga y ritmo de trabajo		0	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Desarrollo de competencias		0	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Liderazgo		0	18 a 24	12 a 17	6 a 11
Margen de acción y control		0	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Organización del trabajo		0	18 a 24	12 a 17	6 a 11
Recuperación		0	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Soporte y apoyo		0	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Otros puntos importantes		0	73 a 96	49 a 72	24 a 48

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
<p>Cada pregunta del cuestionario tiene 4 opciones de respuesta, con una puntuación de 1 a 4, de forma tal que el menor puntaje indica un mayor riesgo en esa dimensión. De acuerdo con el resultado de la aplicación de este instrumento, los puntajes se separan en terciles, para cada una de las dimensiones. Esto permite clasificar en los rangos "bajo", "medio" y "alto" a la exposición a cada uno de los factores de riesgo psicosocial.</p>	
<p>Interpretación de Resultados:</p>	
<p>Bajo: El riesgo es de impacto potencial mínimo sobre la seguridad y salud, no genera a corto plazo efectos nocivos. Estos efectos pueden ser evitados a través de un monitoreo periódico de la frecuencia y probabilidad de que ocurra y se presente una enfermedad ocupacional, las acciones irán enfocadas a garantizar que el nivel se mantenga</p>	
<p>Medio: El riesgo es de impacto potencial moderado sobre la seguridad y salud puede comprometer las mismas en el mediano plazo, causando efectos nocivos para la salud, afectaciones a la integridad física y enfermedades ocupacionales. En caso de que no se aplicaren las medidas de seguridad y prevención correspondientes de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada, los impactos pueden generarse con mayor probabilidad y frecuencia.</p>	
<p>Alto: El riesgo es de impacto potencial alto sobre la seguridad y la salud de las personas, los niveles de peligro son intolerables y pueden generar efectos nocivos para la salud e integridad física de las personas de manera inmediata. Se deben aplicar las medidas de seguridad y prevención de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada para evitar el incremento a la probabilidad y frecuencia.</p>	
<p>Si en algún apartado la puntuación obtenida se sitúa en el intervalo Alto, vuelva a leer las preguntas de este apartado, éstas le darán pistas de cuál puede ser el origen del problema y lo ayudarán a interpretar los resultados.</p>	
<p>Puede manifestar el problema a su jefe inmediato, superior o encargado de la administración de talento humano de la institución donde usted presta sus servicios</p>	