



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE GRADO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL**

**TEMA:  
PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CAMARONERA  
HISPANADELL, S.A.**

**AUTORA:  
DIANA ELIZABETH VEGA CRESPIN**

**2018**

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas que contribuyeron con este trabajo de investigación, a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. A los docentes que fueron parte de este proceso de formación y de adquisición de conocimientos y experiencias inolvidables durante todo el transcurso de la carrera, gracias por su atención y ayuda. A mis compañeros todos.

A la Gerencia General de HISPANADELL, S.A. por su apertura para llevar a cabo este proyecto y por el acceso a sus colaboradores e información requerida para el trabajo, en sí por darme todo el apoyo necesario en la realización de este artículo académico.

Gracias,

Diana Vega

## **DEDICATORIA**

A Dios sobre todas las cosas, quien es mi guía y fortaleza, gracias por bendecirme en cada momento.

A mi padre, por la confianza y amor incondicional, por ser ejemplo de buenos valores, constancia y determinación, gracias a ti esta meta ha sido cumplida.

A mi madre, por su comprensión, positivismo y alegría para cumplir los objetivos propuestos.

A mi esposo, mi compañero y amigo, gracias por creer en mí.

A mis hijos, por ser mi fuente de motivación y mi orgullo cada día.

A mi hermano, por impulsarme a cumplir con mis objetivos profesionales.

Gracias a todos por ser parte de mi vida, por ser apoyo en los momentos difíciles y por festejar conmigo cada logro obtenido en beneficio de mi superación personal y profesional.

**La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.**

.....

**FIRMA**

# **PROPUESTA PARA LA CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CAMARONERA HISPANADELL S.A.**

---

Autora: Diana Elizabeth Vega Crespín

Psicología Laboral y Empresarial

*Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG*

## **RESUMEN**

El trabajo de investigación que se presenta a continuación tuvo como objetivo “Desarrollar una propuesta de creación para un Departamento de Recursos Humanos en la empresa Camaronera HISPANADELL, S.A.”, para este fin se realizó un diagnóstico situacional con respecto a los 44 empleados que laboran en la empresa en la actualidad, aplicando un cuestionario con 25 preguntas cerradas para los trabajadores y un cuestionario de 11 preguntas cerradas para el gerente general. La investigación se configuró de tipo descriptiva de campo, además es un proyecto factible que puede aplicarse en la realidad. Se aplicó el instrumento de medición con referencia a todos los subsistemas de la gestión del talento humano como son: reclutamiento, selección, mantenimiento, motivación, estructura organizacional, compensación, salud y bienestar; como resultado se confirmó que las áreas que necesitan mayor atención son las áreas de capacitación y desarrollo, además de salud y bienestar. Finalmente se llegó a la conclusión que es necesaria la creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa HISPANADELL, S.A. y para tal fin se diseñó y presentó un modelo de Departamento con los lineamientos estratégicos necesarios para su apertura, incluyendo también un presupuesto de sueldos que ascendió a 65.353,60 dólares al año; lo que se encuentra justificado en la necesidad de mejorar los procesos de la gestión del capital humano.

Palabras clave: Departamento, Recursos Humanos, Diseño.

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano ha ido evolucionando al pasar del tiempo en la historia de la administración de empresas; se considera un ámbito de estudio científico relativamente joven, pues apenas cuenta con unas décadas en la especialización de sus sistemas. En tal sentido, las empresas han ido evolucionando en su visión de interés sobre las personas como parte fundamental del proceso productivo, es allí donde radica la diferencia entre las organizaciones antiguas y las modernas. (Ginebra, 2012)

En el Ecuador, el crecimiento empresarial parte desde las pequeñas y medianas compañías, que surgen a raíz del emprendimiento. Ese entusiasmo que ha causado que el 90% de las empresas ecuatorianas pertenezcan a la categoría de micro, pequeña o mediana industria. En tal sentido, se tiene que HISPANADELL, S.A. es una organización joven que nace por la necesidad de generar la producción de camarones en la costa ecuatoriana. Se inicia con un capital pequeño y apenas cinco personas, que actualmente se han convertido en cuarenta y cinco colaboradores, y que se prepara para ascender a la categoría de mediana empresa. Es cuando surge la necesidad de la creación de un departamento de recursos humanos, que atienda los requerimientos en este sistema de gestión y ocupa el presente estudio.

El correcto desempeño de un líder de recursos humanos puede determinar sin duda el éxito de los objetivos generales de la organización, de igual forma, sino existe un engranaje perfecto entre los líderes estratégicos y el líder de capital humano, se corre con el riesgo de fracasar. Hoy en día, la existencia de un departamento de Recursos Humanos es considerada de vital importancia en el mundo global. (Fernández, 2007)

El gerente general evidentemente es el líder principal de toda empresa, sin embargo, la actuación del gerente de recursos humanos, es determinante a la hora de tener satisfechos a los miembros de un equipo de trabajo. La empresa camaronera HISPANADELL, S.A. es un emprendimiento familiar joven, que ha venido evolucionando a medida que se ha desarrollado como proveedor acuicultor, es así, que este crecimiento empresarial ha generado una sobrecarga de responsabilidades en el ámbito de las relaciones industriales para el gerente general.

Una organización competitiva con visión empresarial debe tomar medidas para desarrollarse, “En este sentido, surge la necesidad de seguir creciendo, y para ello, es indispensable en esta coyuntura empresarial, que surja un departamento de recursos humanos, con un equipo de

trabajo que pueda aliviar la carga en el área que se ha generado para el gerente general; a su vez, mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores que día a día aumentan en demandas y en requerimientos en todos los aspectos de una gerencia de recursos humanos. (Chiavenato, 2015)

De acuerdo a lo anterior, se planteó el inicio de una propuesta de creación de un departamento de recursos humanos para la empresa HISPANADELL S.A. que responda a las necesidades en cuanto a los sistemas de recursos humanos, tales como: compensación, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, higiene y ambiente así como salud ocupacional.

De esta forma, el objetivo general de esta investigación es “Desarrollar una propuesta de un Departamento de RRHH en la empresa Hispanadell S.A.” para lo cual se planteó los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las debilidades como empresa en su relación con la gestión humana. Las necesidades en el área de recursos humanos que tienen actualmente los trabajadores y el gerente general de la empresa HISPANADELL.
- Diagnosticar los requerimientos de atención para fijar la misión, visión, objetivos y valores que tendría el Departamento de Recursos Humanos de la empresa HISPANADELL.
- Diseñar una estructura así como un manual de funciones para el Departamento de Recursos Humanos.

### ***Justificación***

El presente estudio de investigación se puede justificar desde diversos puntos de vista, inicialmente desde el punto de vista teórico, pues se constituye en un tema que enriquece la bibliografía a consultar por diferentes estudiantes e investigadores y sirve de referente para poder estructurar diversas posturas con respecto a la capacitación y el desarrollo del personal.

Además desde el punto de vista práctico se puede decir que representa beneficios en general en torno a la empresa objeto de estudio: beneficio para sus empleados, que tendrán la oportunidad de mejorar sus condiciones de trabajo; beneficio para los directivos, que incrementarán la calidad del servicio y mejorarán sus ingresos; beneficio para los clientes: que recibirán un servicio de calidad; beneficio para la comunidad en general: brindando posibilidad de empleo, además que las personas en general podrán ver en HISPANADELL un modelo de

organización que se preocupa por su personal y que mejora continuamente, además de que al aumentar los beneficios también aumenta el aporte a los impuestos.

De igual forma, al realizar el presente estudio se puede decir que resulta una referencia para futuras investigaciones, así como la implementación directa del sistema de adiestramiento y la posibilidad de brindar una referencia en cuanto a métodos de investigación se refiere.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes Referenciales**

(Barco & Calderón, 2015) Realizaron una investigación pertinente al presente estudio, denominada: “Propuesta para la Creación e Implementación de un Departamento de Talento Humano de la Empresa Metales y Afines, S.A. de la Ciudad de Guayaquil”. Este antecedente tuvo como objetivo determinar la creación de un departamento de recursos humanos en la empresa “Metales y Afines, S.A.” que se constituye en una acción de vital importancia para el correcto funcionamiento del logro de objetivos gerenciales. Para tal fin se realizó la recopilación de información a través de un instrumento de recolección de datos que se vaciaron en cuadros o matrices de resultados con su frecuencia absoluta y relativa para su posterior análisis, llegando a conclusiones relevantes que indicó que es necesaria la creación de un departamento de recursos humanos que tenga un magnitud adecuada para atender los requerimientos del personal que labora en la empresa; todo esto con el ánimo de agilizar procesos de reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño del grupo de colaboradores. Se sugirió una estructura de organización, misión, visión y objetivos entre las recomendaciones más significativas, se indicó que se debe seguir las normas legales y normativas de calidad mínima.

### **2.2. Marco de Referencia de la Investigación**

Esta sección trata sobre las variables de estudio, sus aspectos más relevantes y los conceptos necesarios para estructurar la propuesta de investigación.



### 2.2.1. Gestión de Recursos Humanos

Las funciones de la gestión de recursos humanos han ido evolucionando de conformidad con los cambios sociales culturales y económicos de los países donde se fueron produciendo. Del mismo modo estas funciones que corresponden al gestor de recursos humanos actualmente son especializadas, quizás pueda decirse que están encuadradas en el centro del conflicto entre la mano de obra y el capital, de hecho, opera en la frontera entre la organización y sus colaboradores.

Así mismo la gestión de recursos humanos se conoce como aquella parte del proceso de dirección que se encarga del mantenimiento de las relaciones entre los diversos grupos que componen la organización y que asegura el bienestar físico de los trabajadores, para que estos a su vez trabajen de forma eficiente (Chiavenato, 2015). Por tanto, está muy relacionado con el proceso de dirección global o total, es esencial que el gerente de cada departamento tenga en cuenta los principios de la administración de recursos humanos y mantenga a su vez una relación cercana con los colaboradores.

En cuanto a las funciones de la gestión de recursos humanos el autor (Sainz, 2010) indica los siguientes como parte del Sistema de Administración de personal:

Ilustración 1. Funciones de la Gestión de los Recursos Humanos



Fuente: (Sainz, 2010)

Elaborado por la Autora (2017)

### **2.2.2. El gerente de recursos humanos**

Relacionado a la persona responsable del departamento de recursos humanos las características que ha de tener incluyen un conocimiento de economía, la industria, condiciones de vida de los trabajadores, el entendimiento de la forma de ser de las personas, el conocimiento de los problemas sociales y psicológicos que puedan aquejar a los colaboradores, ser un buen observador de la naturaleza humana, contar con una personalidad amable firme, paciente e imparcial. (Finch-Stoner, Freeman, & Gilbert, 2016)

Tal como indica (Amstrong, 2011) el gerente de recursos humanos es el responsable ante la gerencia general y se encargará de las siguientes funciones:

- Asistir y aconsejar al gerente general en la formulación de las políticas de la empresa así como asegurarse que dichas políticas sean conocidas por los empleados llevadas a cabo de forma eficiente y evaluar periódicamente.
- Desarrollar de acuerdo con los gerentes de otros departamentos, ciertos procedimientos formales estándar para la contratación y formación del personal así como asegurarse de la uniformidad de los procesos.
- Establecer buenas relaciones con los sindicatos instituciones que se ocupan del bienestar de los trabajadores, y de sus condiciones de trabajo.
- Establecer y mantener condiciones adecuadas de seguridad en el trabajo.
- Establecer además servicios relacionados con el bienestar del personal, incluyendo servicio de salud, guardería, entre otros beneficios del trabajador.
- Asistir a los trabajadores en sus problemas personales, relacionados con su trabajo o en los conflictos que les puedan surgir con otros grupos dentro de la organización.
- Mantener datos estadísticos sobre el rendimiento, horas trabajadas, productividad, horas perdidas, asistencia, entre otros.

### **2.2.3. Departamento de recursos humanos**

De acuerdo a (Stoner & Freeman, 2011), el departamento de recursos humanos es esencialmente de servicios, sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que en

los departamentos, asesorar, estimular y generar un clima organizacional adecuado para la productividad. Entre las funciones esenciales se pueden destacar las siguientes:

- Dar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupa.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo de Liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vayan función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre ellos, además de Buscar solución a los problemas que se desaten entre estos.
- Llevar control de los beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, memorándum o contacto personal.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

## **2.3. Marco Contextual**

### **2.3.1. La organización**

De acuerdo a la (RAE, 2016), organizar es poner algo en orden; hacer producir algo. Esto realmente engloba el término organización como la acción de organizar algo, del mismo modo, en gestión administrativa, la organización también es un sinónimo que se emplea para designar a la empresa como la unidad productiva o el grupo social que lleva a cabo un objetivo común.

Para los modelos científicos de teoría de sistemas organizacionales los intercambios sociales así como las interacciones entre personas y el medio ambiente, hacen que sea posible que se efectúen procesos tendientes a ordenar los aspectos humanos para generar beneficios sociales, que a la vez se traducen en bienestar para la comunidad y calidad de vida. En este sentido, estas

organizaciones También tienen entradas y salidas de: material prima, finanzas, personas, servicios, salarios, dividendos, tecnología y productos. (Amstrong, 2011)

En todos los niveles de la organización, los gerentes y profesionales de los recursos humanos trabajan de manera conjunta para desarrollar las habilidades de los colaboradores. Por ejemplo estos profesionales del departamento de recursos humanos, recomiendan a los gerentes y supervisores como asignar a los empleados en diferentes funciones conforme a sus capacidades ayudándolos así adaptarse de manera correcta a su entorno.

### ***La empresa Hispanadell, S.A.***

HISPANADELL, S.A. inició las actividades camaroneras en Julio de 2008 en el cantón Guayaquil, Provincia del Guayas. Fundada inicialmente por un grupo de inversionistas privados. Sus piscinas cuentan con la infraestructura completa para que los camarones se desarrollen en un ambiente de óptimas condiciones.

Actualmente la empresa posee 30 piscinas hábiles que corresponden a 800 hectáreas de tierra, aproximadamente 600 hectáreas de espejo de agua. La profundidad de las piscinas varía entre 0,60 y 1,2 metros promedio. Entre los procesos que se llevan a cabo se pueden mencionar:

- Siembra
- Muestreos
- Cosecha
- Recepción del Producto
- Pre-Lavado del Camarón
- Descabezado
- Clasificación
- Empaque y Congelamiento

## **2.4. Marco Legal**

### **2.4.1. Constitución de la República**

Dentro del marco legal actual del Ecuador, la Constitución como norma suprema indica que el trabajo es un derecho y un deber social, todas las personas tienen el derecho de contratar o ser contratado por otros, además también debe cumplir con la productividad del país y para ello el trabajo es la mejor forma de contribuir con el desarrollo de un Estado, en este sentido se tiene que la Constitución cita como garantía fundamental el derecho al trabajo de la siguiente forma: (Constituyente, 2008)

“Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

#### **2.4.2. Código de Trabajo**

De igual forma, la ley que regula en el Ecuador todas las relaciones entre los empleadores y los trabajadores es el Código de Trabajo, bajo el cual se pueden evidenciar los deberes y derechos de las empresas como contratantes de la fuerza de trabajo, en tal sentido, el Jefe de Recursos Humanos y todo el personal de este departamento deben tener conocimiento de su contenido íntegro, para que se cumplan todas las responsabilidades que se tienen con el trabajador, conforme a la ley, con respecto a sueldos, salarios, beneficios, salud ocupacional y prevención de riesgos, tal como señala el Código en los siguientes artículos: (Congreso Nacional, 2005)

“**Art. 38.-** Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”.

“**Art. 434.-** Reglamento de higiene y seguridad.- En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Trabajo y Empleo por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad, el mismo que será renovado cada dos años”.

### **2.4.3. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores**

Del mismo modo, existe una ley específica para el manejo de la salud y el bienestar en el trabajo, que es el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores, que contempla la creación obligatoria de Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene en el Trabajo y cuya regulación está a cargo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: (Asamblea Nacional, 2012)

“**Art. 2.-** Del comité interinstitucional de seguridad e higiene del trabajo.

1. Existirá un Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene del Trabajo que tendrá como función principal coordinar las acciones ejecutivas de todos los organismos del sector público con atribuciones en materia de prevención de riesgos del trabajo; cumplir con las atribuciones que le señalen las leyes y reglamentos; y, en particular, ejecutar y vigilar el cumplimiento del presente Reglamento. Para ello, todos los Organismos antes referidos se someterán a las directrices del Comité Interinstitucional.

**Art. 46.-** Servicios de primeros auxilios.- Todos los centros de trabajo dispondrán de un botiquín de emergencia para la prestación de primeros auxilios a los trabajadores durante la jornada de trabajo. Si el centro tuviera 25 o más trabajadores simultáneos, dispondrá además, de un local destinado a enfermería. El empleador garantizará el buen funcionamiento de estos servicios, debiendo proveer de entrenamiento necesario a fin de que por lo menos un trabajador de cada turno tenga conocimientos de primeros auxilios.

**Art. 47.-** Empresas con servicio médico.- En las empresas obligadas a constituir Servicio Médico autónomo o mancomunado, será éste el encargado de prestar los primeros auxilios a los trabajadores que lo requieran, por accidente o enfermedad, durante su permanencia en el centro de trabajo, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de Servicio Médico de la Empresa”

## **3. MÉTODO**

La presente investigación se presenta como un diseño no experimental y cualitativo-cuantitativo, empleando para ello un método de investigación que no requiere de la simulación

de un laboratorio, pues se evidencia la observación en el campo de investigación, además de tratarse de una investigación en ciencias sociales que emplea métodos cualitativos propios de estas ciencias así como cuantitativos cuando se emplea la estadística como herramienta de investigación.

En resumen, se presenta un tipo de investigación descriptiva de campo que va hasta la fuente de información primaria, además se constituye en una investigación que aporta un proyecto factible, así como una propuesta que puede llevarse a la realidad.

De acuerdo a lo que indica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) se empleó como método de investigación: **la observación científica** a través de instrumentos de recolección de información como lo es la técnica de la encuesta. En este sentido, se encuentra el fenómeno de estudio, que en este caso es la necesidad de un Departamento de Recursos Humanos en la empresa HISPANADELL, S.A.

Para la consecución de los objetivos de investigación planteados, se requiere la utilización de herramientas de **estadística inferencial**, como las que aporta el autor (Martínez, 2013) sobre recolección de datos y aplicación de las frecuencias absolutas y relativas, para el aprovechamiento de los datos de la manera más efectiva.

En esta investigación se realizó un cuestionario de preguntas cerradas, que está constituido por 25 ítems o preguntas sobre la necesidad que existe de los diversos subsistemas de recursos humanos dentro de la empresa. (Anexo N°1). Además se incluye un segundo formato (Anexo N° 2) que permitió conocer la opinión del gerente general con referencia la creación en un futuro de un departamento especializado en el talento humano.

Las variables para el caso que se presenta, estaría conformado por los 44 empleados y se constituiría en un censo considerando el total de empleados, salvo el gerente general. De la siguiente forma:

**Tabla 1. Tamaño de la Muestra**

<b>Cantidad</b>	<b>Departamento</b>	<b>Cargo</b>
<b>22</b>	Producción	Obreros de campo
<b>9</b>	Empaque	Empacadores
<b>2</b>	Seguridad y Mantenimiento	Guardias de seguridad
<b>1</b>	Seguridad y Mantenimiento	Obrero de limpieza

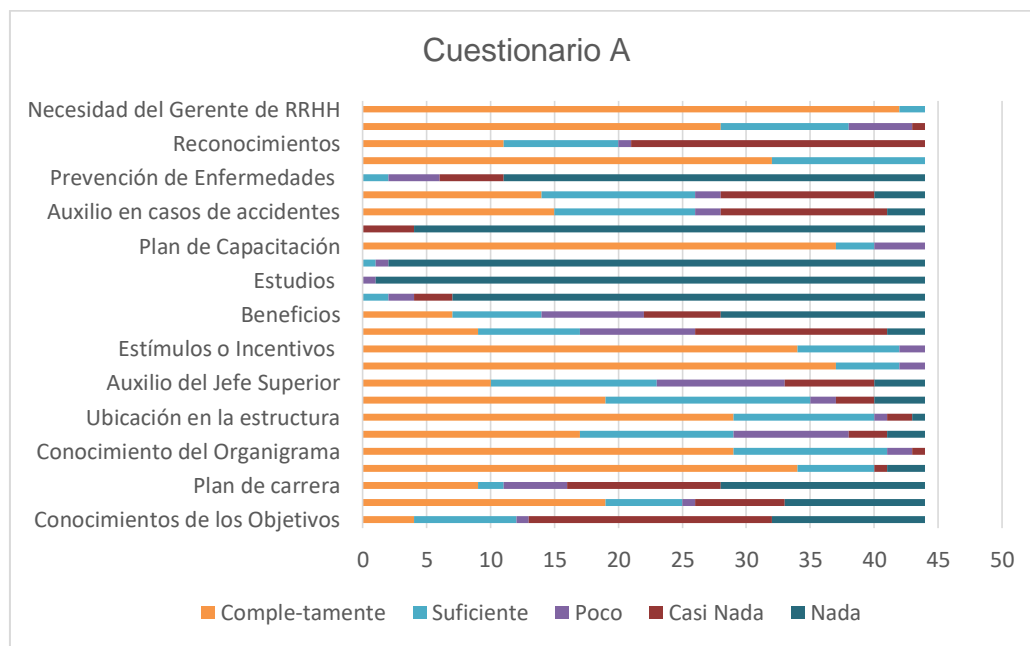
1	Producción	Biólogo marino
1	Producción	Asistente de Biología marina
3	Ventas	Vendedores
1	Ventas	Supervisor de Ventas
2	Administración	Secretarias
1	Administración	Contador
1	Administración	Auxiliares contables
44	TOTAL	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

#### 4. RESULTADOS

De acuerdo a los cuestionarios realizados a los colaboradores y al gerente general, se obtuvo lo siguiente como resultado:

Gráfico: Aspectos Relevantes del Personal de Hispanadell S.A.

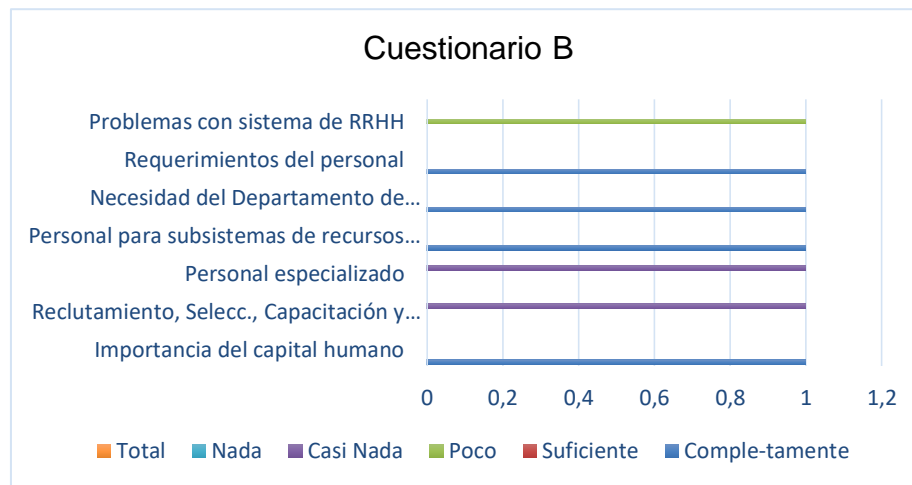


Fuente: Cuestionario realizado (2017)

Elaborado por: La autora (2017)



Gráfico: Aspectos Relevantes del Gerente de Recursos Humanos



Fuente: Cuestionario realizado (2017)

Elaborado por: La autora (2017)

#### 4.1. Análisis de los Resultados

Con relación a lo que se obtuvo como resultados se puede llegar a ciertas convicciones como:

- Parte del personal manifiesta no conocer los objetivos de la empresa, algo que puede generar cierto desfase entre lo que hacen y lo que el grupo productivo como tal busca. Es necesario por ello, que se manifieste a los empleados los objetivos empresariales de HISPANADELL, S.A.
- De igual forma, la misión y la visión deben publicarse en lugares visibles para que todos los colaboradores puedan aprenderlas y practicarlas.
- En referencia al plan de carrera los colaboradores muestran poco interés y desinformación del tema.
- Además, es una contradicción que declaran no conocer los objetivos empresariales pero se sienten identificados con ellos, tal vez de manera tácita, de igual forma que los valores de la organización. Se evidencia informalidad en cuanto a la cultura organizacional.
- Con respecto al organigrama la mayoría indicó que si lo ha visto en algún momento; pero posteriormente algunos se muestran desinformados cuando se les pregunta si podrían ubicarse dentro de la estructura de acuerdo a su cargo.

- De igual forma, cuando se pregunta sobre a quién acudir, se denota también una desinformación, y podría darse una incertidumbre en cuanto a la cadena de mando. Con relación a las funciones dentro de la empresa la mayoría refiere estar informado y saber cuál es su superior inmediato, la disyuntiva surge cuando se trata de un problema laboral, podrían no saber a quién acudir.
- En el tema de desarrollo, los colaboradores sienten que no son apoyados para tener capacitación alguna.
- Con respecto a salud y bienestar, los empleados en su mayoría indican haber sido examinados antes de emplearlos, así como la prevención de accidentes y los conocimientos de primeros auxilios. Situación que no se repite en cuanto a la prevención de enfermedades ocupacionales.
- De igual forma, en el área de retención, la mayor parte de los colaboradores indica estar motivado en líneas generales, pero cuando se pregunta sobre sus incentivos surge una contradicción. Indican no sentirse reconocidos en su trabajo.
- Además con respecto al registro de empleados, la mayoría indica que se está llevando a cabo y coinciden finalmente todos que sí existe la necesidad de adicionar un departamento de Recursos Humanos a la estructura de la empresa.

Finalmente como aspectos relevantes del cuestionario aplicado al gerente general, a quien se le preguntó sobre las necesidades del personal y de su persona con respecto a la creación de un departamento de recursos humanos, indicó tener poca ocurrencia de problemas con los recursos humanos, sin embargo, se muestra completamente de acuerdo con la necesidad e importancia de un departamento especializado así como casi nada de acuerdo con la idea que este personal necesariamente se haga cargo de labores como reclutamiento, selección, nómina y capacitación.

Sin duda, el gerente de recursos humanos puede sentirse un poco amenazado por el cambio, debido a que actualmente se encarga de llevar él mismo todos los requerimientos que surjan puede generar cierta resistencia de su parte. Sin embargo, está consciente que si un equipo especializado se encarga de atender las necesidades más específicas, sus colaboradores podrán rendir mejor en el trabajo, ser más productivos y sentirse más motivados.

## **5. CONCLUSIONES**

Luego de finalizado el proceso de investigación documental así como la investigación descriptiva de campo, se pudo llegar a las siguientes conclusiones conforme a los objetivos:

La empresa HISPANADELL, S.A. se encuentra en una necesidad real de crear un departamento de Recursos Humanos debido a que los subsistemas de esta área se encuentran en manos del Gerente General y la cantidad de empleados actualmente asciende a 44, lo que incluyendo al gerente serían 45, y se justifica por demás su apertura.

Se estructuró un diseño para el Departamento de Recursos Humanos en el cual se incluyó el factor estratégico como objetivos, valores, misión, visión y funciones. (Anexo N° 3)

Se determinó que los empleados en su mayoría consideran necesaria la creación del departamento de Recursos Humanos, además el Gerente General también coincide con esta apreciación.

La estructura del Departamento de Recursos Humanos de HISPANADELL, S.A. estará conformada por un gerente, un asistente y tres analistas para las diversas áreas de nómina, reclutamiento y selección así como retención que incluye además la capacitación y el desarrollo.

El costo para la empresa en un año de funciones es de 65.353,60 dólares, y se configuró el perfil de cargos para la captación del personal especializado en el área de Recursos Humanos. (Anexo N° 4).

### **5.1.Recomendaciones**

Del mismo modo, conforme a las conclusiones realizadas, se puede sugerir para la creación el departamento de Recursos Humanos de la empresa HISPANADELL, S.A. lo siguiente:

Se sugiere la implementación del perfil de personal adecuado para la selección del equipo que conformará el Departamento de Recursos Humanos.

Se recomienda que la planificación en cuanto a la seguridad social y los beneficios de ley, sea llevada de manera tal que pueda ser supervisado por el gerente de recursos humanos, el gerente general y cualquier auditor externo o entidad de control.

Se configuró una estructura de departamento muy breve pero con el personal necesario, pudiera disminuirse pero preferiblemente se sugiere ajustarse a lo descrito en el presente informe.

En un futuro al ser creado el departamento se sugiere diseñar un manual descriptivo de cargos de la empresa.

Se debe planificar conforme a lo estipulado en los principios generales de la administración de personal.

El costo del departamento debe ser justificado con cifras de desempeño reales en un año, para determinar si ha sido eficiente la creación del departamento.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amstrong, M. (2011). *Un manual de prácticas de gestión de recursos humanos*. Kogan Page Limited.
- Asamblea Nacional. (2012). *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores*. Quito: Registro Oficial.
- Barco, Y., & Calderón, E. (2015). *Propuesta para la Creación e Implementación de un Departamento de Talento Humano en la empresa "Metales y Afines, S.A." de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Becker, B., Uselid, M., & Ulrich, D. (2013). *El Cuadro de Mando de los RRHH*. NY: Gestión 2000-Edipe.
- Bueno Campos, E. (2007). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Pirámide.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Brasilia: Mc Graw Hill.
- Congreso Nacional. (2005). *Código de Trabajo*. Quito: Registro Oficial.
- Constituyente, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial.
- Fernández, J. (2007). *Dirigir Personas en la Empresa*. Barcelona: Pirámide.
- Finch-Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2016). *Administración*. México : Pearson Educación.
- Ginebra, G. (2012). *Gestión de Incompetentes: Un enfoque innovador de la Gestión de las Personas*. Madrid: Libros de Cabecera.
- Gómez, A. (2012). *Manual de Gestión del Talento Humano*. Bucaramanga: Universidad de Santander.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Martínez, C. (2013). *Estadística Básica Aplicada*. Buenos Aires: Ecoe Ediciones.
- RAE. (01 de 01 de 2016). *rae.es*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española: <http://www.rae.es>
- Sainz, A. (2010). *Gestión de Recursos Humanos en la Empresa*. Alcalá: Universidad de Alcalá.

- Stoner, J., & Freeman, E. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Prendice Hall.
- Terry, G. (2007). *Administración*. México: Mc Graw Hill.

## **ANEXOS**

## Anexo No. 1. CUESTIONARIO A

### DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA HISPANADELL

Estimado Colaborador(a):

Este instrumento de investigación se estructuró con el fin de obtener información sobre la necesidad de crear un Departamento de Recursos Humanos en su empresa. Agradecemos su total honestidad en sus respuestas, esto no es una evaluación de desempeño sino un diagnóstico organizacional.

<b>I Parte: Cultura Organizacional</b>	<b>Completa mente</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Poco</b>	<b>Casi Nada</b>	<b>Nada</b>
¿Conoce los objetivos de la empresa?					
¿Ha leído la misión y visión de la empresa?					
¿Ha visualizado su carrera en el futuro dentro de la empresa?					
¿Se siente identificado con los valores y objetivos de la organización?					
<b>II Parte. Organización</b>	<b>Completa mente</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Poco</b>	<b>Casi Nada</b>	<b>Nada</b>
¿Ha visto en alguna publicación el organigrama de la empresa?					
¿Se ubica dentro de la estructura y conoce su puesto?					
¿Tiene claro quién es su superior inmediato y sus colaboradores?					
¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?					
¿Sabe a quién dirigirse en caso de algún problema?					
<b>III Parte. Compensación</b>	<b>Completa mente</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Poco</b>	<b>Casi Nada</b>	<b>Nada</b>
¿Es pagado con los incentivos de ley?					
¿Está conforme con su plan de incentivos y sueldo o salario?					
¿Siente que existe una escala de sueldo igualitaria para todos en la empresa?					



¿Está de acuerdo con los beneficios económicos y bonificaciones que obtiene?					
<b>IV Parte. Desarrollo</b>	<b>Completa mente</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Poco</b>	<b>Casi Nada</b>	<b>Nada</b>
¿La empresa le dio una inducción cuando usted ingresó para capacitarlo a cumplir sus funciones?					
¿La empresa le da facilidad para poder estudiar aparte de trabajar?					
¿Ha recibido capacitación profesional durante su tiempo dentro de la empresa?					
¿Cree que es necesario un plan de capacitación anual para todos los trabajadores?					
<b>V Parte. Salud y Bienestar</b>	<b>Completa mente</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Poco</b>	<b>Casi Nada</b>	<b>Nada</b>
¿Cuándo fue contratado le hicieron exámenes pre-empleo?					
¿Conoce los pasos a seguir cuando ocurre un accidente?					
¿Tiene conocimientos sobre primeros auxilios y el lugar donde está el botiquín?					
¿Cree que la empresa previene enfermedades ocupacionales?					
<b>V Parte. Retención</b>	<b>Completa mente</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Poco</b>	<b>Casi Nada</b>	<b>Nada</b>
¿Se siente motivado a laborar todos los días?					
¿Se siente reconocido en su trabajo cuando obtiene buenos resultados?					
¿Cree que la empresa lleva un registro y control de todos sus empleados?					
¿Piensa que es necesaria la presencia de un gerente de recursos humanos?					

Fecha:

Información suministrada por:

## Anexo No. 2. CUESTIONARIO B

### DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LA EMPRESA HISPANADELL

Estimado Gerente:

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información necesaria para la creación de un Departamento de Recursos Humanos, no se trata de una evaluación, agradecemos su honestidad y colaboración.

Preguntas	Completa mente	Suficiente	Poco	Casi Nada	Nada
¿Piensa que el capital humano es vital para su empresa?					
¿Se realizan las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y retención, compensación y control de personal en su empresa?					
¿Las funciones de administración de los recursos humanos son desempeñadas por personal no especializado?					
¿Cree usted que se requiere personal especializado y de apoyo para efectuar las labores de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, compensación, retención y control del personal?					
¿Piensa usted que es necesaria la creación de un Departamento de Recursos Humanos?					
¿Reconoce usted que atender los requerimientos del personal a través de un Departamento de Recursos Humanos sea una buena inversión?					
¿Actualmente su empresa presenta problemas con el personal por alguna razón? Detalle los problemas en el cuadro de observaciones.					
<b>OBSERVACIONES:</b>					

Fecha:

Información suministrada por:

## **Anexo N° 3: LA PROPUESTA**

### **Propósito General**

#### **1. Objetivo General del Departamento de Recursos Humanos**

“Contribuir al éxito de HISPANADELL, S.A. a fin de proveer, mantener, desarrollar, capacitar y motivar al capital humano de la empresa, seleccionando el mejor equipo de profesionales altamente calificados y aplicando programas eficientes de administración de personal, cumpliendo la normativa legal y los procedimientos adecuados conforme al área específica”.

#### **2. Objetivo Específico**

- Planificar las actividades necesarias para ser aprobadas por la Gerencia General a través de un plan estratégico de recursos humanos y planes complementarios de selección, capacitación, compensación y desarrollo del capital humano.

#### **3. Misión y Visión del Departamento de Recursos Humanos**

##### ***Misión***

“La misión del departamento de Recursos Humanos es promover la gestión del talento humano en aras de seleccionar, retener y motivar el mejor equipo de profesionales para que presten sus servicios a HISPANADELL, S.A. cumpliendo con toda la norma legal vigente en el Ecuador”.

##### ***Visión***

“La visión del Departamento de Recursos Humanos es convertirse en un impulsor de la productividad y la calidad, generando un impacto positivo en los estados financieros de la empresa HISPANADELL, S.A. minimizando la rotación del personal y generando un clima organizacional ideal”.

## **Valores**

- *Honestidad*
- *Comunicación*
- *Reconocimiento*
- *Solidaridad*
- *Liderazgo*
- *Equidad*

## **4. Políticas de Recursos Humanos**

Todas las políticas de recursos humanos serán cónsonas con los objetivos de la organización, además deberán ser aprobadas por la Junta de Accionistas y por la Gerencia General, aquí se proponen:

El trabajador es la razón de ser del departamento, por ende, cubrir las expectativas de ellos sin perjudicar a terceros, es nuestra prioridad.

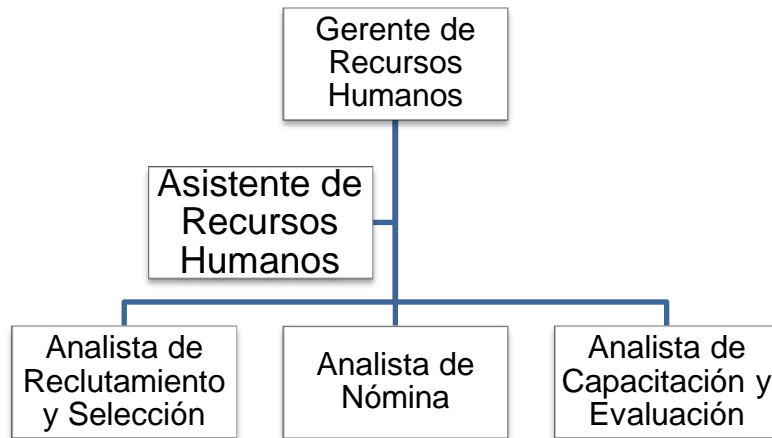
Se debe cumplir con la norma jurídica del Ecuador en cuanto a contratación y desincorporación de los trabajadores, por ende nos regimos por el Código de Trabajo, la Constitución del Ecuador así como otras leyes vigentes en la materia.

La seguridad social es importante para nosotros, jamás se podrá descuidar la cobertura en cuanto a esto, así como la garantía de prevención de accidentes laborales y enfermedades ocupacionales.

Un trabajador motivado es un factor productivo maximizado, es necesario mantener a todo el personal motivado para producir al máximo.

## 5. Estructura del Departamento de Recursos Humanos

Figura 1. Organigrama Estructural del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaborado por la Autora (2017)

## 6. Perfil de Cargos del Departamento de Recursos Humanos

Se debe elaborar perfiles para los diferentes cargos que conformen cada uno de los subsistemas del departamento de RR.HH., de acuerdo al marco teórico:

### Perfil de cargo para el Gerente de Recursos Humanos

*Tabla 1. Perfil de Cargo de Gerente de Recursos Humanos*

<b>Cargo:</b>	<b>Gerente de Recursos Humanos</b>
<b>Categoría:</b>	Confianza
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Objetivo del Cargo:</b>	Generar estrategias para atraer, desarrollar y retener al talento humano, creando y fortaleciendo una cultura de servicio al usuario y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Formular lineamientos para la administración del capital humano.</li><li>2. Formular estrategias para el buen funcionamiento de los procesos de recursos humanos.</li></ol>

3. Gestionar los perfiles de puestos de manera sostenida y con soporte.
4. Administrar procesos de selección, retención, motivación y compensación del personal.
5. Desarrollar actividades que busquen el bienestar y la salud del personal.
6. Supervisar los procesos de control de personal, capacitación y desarrollo así como evaluación de desempeño.
7. Representar a la empresa en contratación colectiva y formación de sindicatos de trabajadores.
8. Administrar su propio presupuesto para actividades propias de sus funciones.
9. Planificar, organizar, dirigir y controlar todo lo relativo a remuneración, compensación e incentivos del personal.

**Requisitos:**

**Formación Académica:**

- Psicólogo Industrial
- Administrador, Economista o Ingeniero Comercial con especialidad en Recursos Humanos.
- Ingeniero Industrial
- Estudios de Cuarto Nivel: Maestría en Gerencia de Personal o en su defecto, 5 años de experiencia en cargo similar.

**Experiencia laboral:** En el área mínima de un año.

**Experiencia en niveles de supervisión de personal:** Mínima de tres años.

**Habilidades y Competencias:**

- Negociador
- Comunicación asertiva
- Comunicación efectiva
- Liderazgo
- Manejo de Office for Windows en: Word, Excel y Microsoft Power Point, en nivel intermedio a avanzado.
- Herramientas de planificación. Formulación de indicadores de desempeño y evaluación de personal.
- Conocimiento de la Ley Laboral del Ecuador
- Inglés intermedio (deseable)

**Riesgos Laborales:**

Riesgos ergonómicos por la posición en la silla con respecto al escritorio y el computador.

Riesgos mínimos de caídas en el trabajo al nivel del suelo.

Enfermedades Ocupacionales:

- Desviaciones en la Columna
- Miopía o hipermetropía
- Dolores de cabeza, cuello y hombros.
- Enfermedades ligadas al sedentarismo.

## Perfil de cargo para el Analista de Recursos Humanos

Tabla 1. Perfil del Analista de Recursos Humanos

<b>Cargo:</b>	<b>Analista de Recursos Humanos</b>
<b>Categoría:</b>	Operativo
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Objetivo del Cargo:</b>	Realizar labores concretas con respecto a los subsistemas de Recursos Humanos
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cumplir labores específicas de los procesos de recursos humanos.</li><li>2. Calcular, diseñar y presentar diferentes resultados con respecto al subsistema asignado.</li><li>3. Reportar desempeño laboral y actividades de los empleados a la gerencia de recursos humanos.</li><li>4. Atender los requerimientos de los empleados.</li><li>5. Hacer que se cumplan las disposiciones legales a las que tienen derecho los trabajadores.</li><li>6. Contribuir con el fomento de un clima organizacional adecuado.</li><li>7. Reportar sus actividades al Gerente de Recursos Humanos.</li></ol>
<b>Requisitos:</b>	<p><b>Formación Académica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Psicólogo Industrial</li><li>• Administrador, Economista o Ingeniero Comercial.</li><li>• Ingeniero Industrial</li><li>• Abogado</li><li>• Contador Público Autorizado</li></ul> <p><b>Experiencia laboral:</b> En el área mínima de un año.</p>
<b>Habilidades y Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ordenado</li><li>• Organizado</li><li>• Negociador</li><li>• Liderazgo</li><li>• Trabajo en Equipo</li><li>• Conocimiento de la legislación laboral o de las funciones específicas asignadas.</li><li>• Conocimientos contables en el área de nómina y de liquidaciones</li><li>• Manejo de Office for Windows en: Word, Excel y Microsoft Power Point, en nivel intermedio a avanzado.</li></ul>
<b>Riesgos Laborales:</b>	Riesgos ergonómicos por la posición en la silla con respecto

al escritorio y el computador.  
Riesgos mínimos de caídas en el trabajo al nivel del suelo.  
Enfermedades Ocupacionales:  
-Desviaciones en la Columna  
-Miopía o hipermetropía  
-Dolores de cabeza, cuello y hombros.  
-Enfermedades ligadas al sedentarismo.

## **1. Políticas y Funciones del Analista de Reclutamiento y Selección**

### **Políticas**

El Analista de Reclutamiento y Selección debe garantizar la captación de persona calificado para desempeñar los cargos vacantes en la empresa y prever las necesidades de personal en cada área de la organización.

### **Funciones:**

- Seleccionar los mejores candidatos para cubrir las vacantes de personal en la empresa HISPANADELL, S.A.
- Cumplir con los parámetros nacionales e internacionales de calidad con respecto a la salud pre empleo y post empleo.
- Mantener actualizado las bases de datos del personal tanto Interno como Externo.
- Recibir, clasificar y tramitar las solicitudes de ingreso de nuevo personal.
- Evaluar y controlar el cumplimiento de los requisitos mínimos para el ingreso del personal a la empresa.
- Recibir, organizar y archivar los documentos de los aspirantes a cargos
- Realizar las entrevistas de preselección al igual que la aplicación de las pruebas de conocimiento, habilidades y destrezas específicas y psicológicas según los requisitos que exija el cargo en cuestión.
- Recibir, clasificar y tramitar las solicitudes de Promoción Interna.
- Efectuar la inducción al, personal que ingresa a la Empresa.
- Expedir y controlar la entrega de los carnets de identificación del personal de la Empresa, uniformes y Reglamento Interno del personal.



## **2. Políticas y Funciones del Analista de Nómina**

### **Políticas**

El Analista de Nómina como parte de sus políticas, debe realizar las actividades administrativas que conciernen al sistema de recursos humanos como registro de empleados, cálculo de nómina, contratación, cálculo de beneficios económicos y liquidaciones.

### **Funciones**

- Establecer lineamientos de acuerdo a las políticas empresariales para el sistema de pagos de remuneraciones y liquidaciones.
- Autorizar y aprobar los procesos de nómina, en cuanto a horas trabajadas, ausentismo, horas ordinarias y extraordinarias.
- Emitir certificaciones y demás documentos laborales requeridos por los clientes internos y externos.
- Controlar y evaluar el cumplimiento de objetivos e indicadores del departamento.
- Supervisar y suscribir informes relacionados con las actividades del Departamento.

## **3. Políticas y Funciones del Analista de Capacitación y Evaluación**

### **Políticas**

El Analista de Retención y Evaluación tiene como objetivo controlar al personal en su desempeño, evaluar por competencias y por resultados a cada integrante de la organización y pasar un informe a la gerencia general para ser considerado en cuanto a promoción o despido.

### **Funciones**

- Realizar el diagnóstico: En el cual se realizará el inventario de las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Elaborar el Plan de Capacitación de personal de todas las áreas de la organización.
- Implementar el plan de capacitación: organizar la realización de las capacitaciones.
- Evaluación, control y seguimiento: Mediante el control y un seguimiento sistemático se evaluarán los resultados del proceso estableciendo una comparación entre la situación actual y la anterior.

### Perfil de cargo para el Asistente de Recursos Humanos

*Tabla 3. Perfil de Cargo del Asistente de Recursos Humanos*

<b>Cargo:</b>	<b>Asistente de Recursos Humanos</b>
<b>Categoría:</b>	Apoyo
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Objetivo del Cargo:</b>	Servir de apoyo y enlace entre los distintos empleados del área de recursos humanos con la gerencia de recursos humanos, además de asistir al gerente de recursos humanos en todas sus funciones.
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar la agenda de actividades del Gerente de Recursos Humanos.</li> <li>2. Atender las llamadas y visitas al Gerente de Recursos Humanos.</li> <li>3. Gestionar los procesos de coordinación con otras áreas o departamentos con respecto a las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos.</li> <li>4. Cualquier otra actividad que requiera el Gerente de Recursos Humanos.</li> </ol>
<b>Requisitos:</b>	<p><b>Formación Académica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante del 6to semestre de psicología, administración, economía, derecho, contaduría pública o carreras afines.</li> <li>• Psicólogo, administrador, ingeniero comercial, abogado, contador público o carreras afines, sin experiencia.</li> <li>• Bachiller comercial con experiencia en el área de al menos dos años.</li> </ul> <p><b>Experiencia laboral:</b> En el área mínima de un año (no indispensable).</p>
<b>Habilidades y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena ortografía y redacción</li> </ul>

---

**Competencias:**

- Atento, amable, proactivo
- Liderazgo
- Organizado
- Manejo de paquetes de Office for Windows, Word, Excel y Power Point.

**Riesgos Laborales:**

Riesgos ergonómicos por la posición en la silla con respecto al escritorio y el computador.

Riesgos mínimos de caídas en el trabajo al nivel del suelo.

Enfermedades Ocupacionales:

-Desviaciones en la Columna

-Miopía o hipermetropía

-Dolores de cabeza, cuello y hombros.

-Enfermedades ligadas al sedentarismo.

## Anexo 4: PRESUPUESTO DE SUELDOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 1. Presupuesto De Sueldos

<b>Cantidad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Sueldo Anual</b>
<b>1</b>	Gerente de Recursos Humanos	1.500,00	18.000,00
<b>1</b>	Asistente de Recursos Humanos	400,00	4.800,00
<b>1</b>	Analista de Nómina	800,00	9.600,00
<b>1</b>	Analista de Reclutamiento y Selección	800,00	9.600,00
<b>1</b>	Analista de Retención	800,00	9.600,00
<b>Total neto en sueldos</b>			51.600,00
<b>Más Seguridad Social 11,15%</b>			5.753,60
<b>Más Beneficios de Ley y apartado</b>			8.000,00
<b>Total Costo Anual del Departamento de Recursos Humanos</b>			65.353,60

Fuente: Elaborado por la Autora (2017)

Finalmente, se calcula que con un total de un gerente de recursos humanos además de cuatro personas de apoyo, se estaría invirtiendo anualmente un monto de 65.353,60 dólares, lo cual es alcanzable y factible, sólo estaría en manos del nivel estratégico la decisión de crear el departamento y si sería con esa cantidad de colaboradores.