

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:  
“PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SEDEMI S.C.C  
DEDICADA A CONSTRUCCIONES METÁLICAS UBICADA EN EL VALLE  
DE LOS CHILLOS”**

**AUTORAS:  
SARA BEATRIZ CAJAMARCA OÑA  
ANDREA ROMINA MORENO MEJÍA**

**DIRECTORA:  
MARÍA TERESA ARIAS**

**Quito, marzo 2013**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, marzo de 2013

---

Sara Beatriz Cajamarca Oña  
C.I. 1721852869

---

Andrea Romina Moreno Mejía  
C.I. 0803076959

## DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, a mis Abuelos Doris Menéndez y Henry Mejía por criarme, por ser como mis padres, por creer en mí, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor, mil gracias por su apoyo y por todo. Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se lo debo a ustedes.

Mis Padres Rosa Mejía y Alfredo Moreno, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han infundado siempre, por su apoyo y por quererme, esto también se lo debo a ustedes.

Mi querida Tía Doris Mejía, por ser mi ejemplo a seguir, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su cariño.

Andrea Romina Moreno Mejía

A Dios y María Auxiliadora por llevarme a su lado a lo largo de esta vida siempre llenando de alegría, bendición y gozo. A mis padres Fausto e Inés porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanos, mi abuelita y mis sobrinos porque siempre ha sido un ejemplo, un estímulo a querer vivir y sacarle todo el jugo a la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Sara Beatriz Cajamarca Oña

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las directivas de la Universidad Politécnica Salesiana, por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

A la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.

A la Ingeniera María Teresa Arias por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

Andrea Romina Moreno Mejía

A la Universidad Politécnica Salesiana que me acompañó en esta aventura que significó la Ingeniería y que, de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos.

Agradezco a la Ing. María Teresa Arias por haber confiado en mi persona, por la paciencia y por la dirección de este trabajo de investigación.

Sara Beatriz Cajamarca Oña

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>2</b>
1.1. Talento humano .....	2
1.2. Planeación estratégica de recursos humanos .....	3
1.2.1. Las etapas del proceso de planificación estratégica.....	5
1.2.2. Factores que intervienen en la planeación de recursos humanos.....	7
1.3. Gestión del talento humano .....	9
1.4. Modelos de gestión del talento humano .....	9
1.4.1. Antecedentes del modelo de gestión por competencias.....	9
1.4.2. Modelo de gestión por competencias.....	12
1.5. Subsistemas de la gestión del talento humano.....	22
1.5.1. Admisión de personas .....	22
1.5.2. Aplicación de personas .....	34
1.5.3. Compensación de personas .....	44
1.5.4. Desarrollo de personas .....	46
1.5.5. Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas .....	50
1.5.6. Monitoreo de personas .....	53
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>57</b>
<b>RESEÑA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>57</b>
2.1. Antecedentes del departamento de gestión del talento humano. ....	59
2.2. Aspectos preliminares.....	61
2.2.1. Situación actual.....	62
2.2.2. Historial y antecedentes del departamento.....	63
2.3. Enfoque y visión de la organización .....	64
2.3.1. Política de la organización .....	64
2.3.2. Filosofía organizativa.....	72
2.3.3. Objetivos de la organización.....	73
2.4. Estado actual del departamento de gestión del talento humano. ....	73
2.4.1. Estructura actual y organizacional .....	73
2.4.2. Descripción de actividades.....	75

2.5. Planificación administrativa .....	75
2.5.1. Reclutamiento y selección de los nuevos colaboradores .....	76
2.6. Evaluación y diagnóstico del departamento de gestión del talento humano ..	77
2.6.1. Diseño de la investigación .....	79
2.6.1.1. Población.....	80
2.7. Metodología para el levantamiento de información de SEDEMI.....	81
2.7.1. Tipos de estudios.....	81
2.7.2. Fuentes de información.....	82
2.7.3. Entrevistas .....	83
2.7.4. La encuesta.....	83
2.7.5. Cuestionario .....	84
2.7.6. Observación directa.....	84
2.7.7. Muestra.....	85
2.7.8. Tabulación de resultados del cuestionario .....	89
2.8. Proceso de gestión del talento humano.....	105
2.9. FODA.....	107
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>110</b>
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO .....</b>	<b>110</b>
<b>DE TALENTO HUMANO .....</b>	<b>110</b>
3.1. Modelo de gestión por competencias.....	110
3.1.1. Objetivos de un sistema de competencias para SEDEMI S.C.C.....	113
3.1.2. Diagramas de Flujo .....	115
3.2. Manual de gestión de talento humano .....	116
3.2.1. Admisión de personas .....	116
3.2.2. Aplicación de personas .....	144
3.2.3. Compensación de personas .....	170
3.2.4. Programa de capacitaciones .....	180
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>185</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>186</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>186</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>188</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Talento humano.....	2
Gráfico N° 2. Diferencia de modelos Tradicional y por Competencias .....	14
Gráfico N° 3. Subsistemas del Modelo de Gestión de RRHH.....	15
Gráfico N° 4. Modelo sistémico de la Gestión de Recursos Humanos.....	18
Gráfico N° 5. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control.....	20
Gráfico N° 6. Modelo y los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano.....	21
Gráfico N° 7. Modelo y los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano.....	22
Gráfico N° 8. Reclutamiento interno .....	23
Gráfico N° 9. Reclutamiento externo.....	25
Gráfico N° 10. Selección comparativa del personal .....	28
Gráfico N° 11. Información sobre el cargo como base del proceso de selección .....	30
Gráfico N° 12. Cinco categorías de técnicas de selección de personas .....	33
Gráfico N° 13. Contenido del cargo según la descripción de cargos.....	37
Gráfico N° 14. Proceso de análisis de cargos .....	39
Gráfico N° 15. Componentes de la Remuneración .....	44
Gráfico N° 16. Etapas del Proceso de Entrenamiento.....	47
Gráfico N° 17. Etapas del Proceso de Entrenamiento 1.....	47
Gráfico N° 18. Proceso de Desarrollo Organizacional como proceso de cambio .....	49
Gráfico N° 19. Características de los procesos de monitoreo de personas .....	54
Gráfico N° 20. Banco de datos de RRHH.....	55
Gráfico N° 21. Primera planta de fabricaciones metálicas SEDEMI S.C.C.....	57
Gráfico N° 22. Ubicación SEDEMI S.C.C. ....	58
Gráfico N° 23. Planta de producción SEDEMI S.C.C.....	59
Gráfico N° 24. Organigrama de SEDEMI S.C.C.....	73
Gráfico N° 25. 1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?.....	89
Gráfico N° 26. 2. ¿A qué departamento pertenece usted? .....	90
Gráfico N° 27. 3. ¿Qué cargo desempeña? .....	91
Gráfico N° 28. 4. ¿Considera usted que la empresa.....	92
Gráfico N° 29. 5. ¿Considera usted que su jefe inmediato... ..	94
Gráfico N° 30. 6. ¿Cómo evalúa usted el ambiente de trabajo de la empresa? .....	96
Gráfico N° 31. 7. ¿Qué opina sobre la comunicación y coordinación actual de la empresa?.....	98
Gráfico N° 32. 8. ¿Qué opina sobre las condiciones ambientales y de formación que ofrece la empresa? .....	100
Gráfico N° 33. 9. ¿Qué opina sobre la evaluación de desempeño y de mejoras en la empresa? .....	102
Gráfico N° 34. 10. ¿Cuál es su opinión acerca del modo de selección de personal?..... .....	104

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Programación de horas extras .....	66
Cuadro N° 2 Reporte semanal de horas extra.....	67
Cuadro N° 3 Control de faltas y atrasos injustificados.....	70
Cuadro N° 4 Cuadro por incumplimiento .....	71
Cuadro N° 5 Cuadro de autorizaciones .....	72
Cuadro N° 6 Población Personal Depto. RRHH .....	81
Cuadro N° 7 Población Trabajadores .....	81
Cuadro N° 8 ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? .....	89
Cuadro N° 9 ¿A qué departamento pertenece usted? .....	90
Cuadro N° 10 ¿Qué cargo desempeña? .....	91
Cuadro N° 11 ¿Considera usted que la empresa... ..	92
Cuadro N° 12 ¿Considera usted que su jefe inmediato... ..	94
Cuadro N° 13 ¿Cómo evalúa usted el ambiente de trabajo de la empresa? .....	96
Cuadro N° 14 ¿Qué opina sobre la comunicación y coord. actual de la empresa? .....	98
Cuadro N° 15 ¿Qué opina sobre las condiciones ambientales y de formación que ofrece la empresa? .....	100
Cuadro N° 16 ¿Qué opina sobre la evaluación de desempeño y de mejoras en la . . . empresa? .....	102
Cuadro N° 17 ¿Cuál es su opinión acerca del modo de selección de personal? .....	104
Cuadro N° 18 Fortalezas .....	107
Cuadro N° 19 Oportunidades .....	107
Cuadro N° 20 Debilidades.....	108
Cuadro N° 21 Amenazas .....	108
Cuadro N° 22 Estrategias FODA .....	109

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad desarrollar un plan de mejoramiento integral para el departamento de Gestión del Talento Humano en la empresa SEDEMI SCC.

El Capítulo I hace referencia a las fuentes teóricas que sustentarán la propuesta que se plantea en el presente trabajo de investigación; en dicho capítulo se hace cita de las principales referencias y bases teóricas para un desarrollo técnico de la propuesta, tales como Talento Humano, Planificación Estratégica de Recursos Humanos, Gestión de Talento Humano, Modelos de Gestión y Subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

En el Capítulo II se trata sobre aspectos generales de la empresa SEDEMI SCC., donde se recaba información acerca del manejo del recurso humano, para lo cual se realizó un levantamiento de información por medio de encuestas al personal que labora en la empresa y entrevistas al personal a cargo del área de Recursos Humanos; en base a dicha información se determinaron falencias en el ámbito de investigación, y a partir de ello se determinó el modelo de la propuesta expuesta en el capítulo III.

El Capítulo III hace referencia al modelo de Gestión de Recursos Humanos que se aplicará en la empresa SEDEMI SCC., en el mismo que se hace necesario considerar mecanismos que son primordiales para el correcto desempeño de la empresa.

Posterior al desarrollo de los capítulos propuestos, se han determinado conclusiones y recomendaciones que serán útiles para el desenvolvimiento de la empresa en cuanto a la ejecución del proyecto.

## INTRODUCCIÓN

Considerando que el antiguo enfoque de las empresas respecto al Recurso Humano era un factor sustituible por el de una maquinaria, pero el constante cambio en el mundo (globalización, incremento de la productividad y competitividad) obliga a las organizaciones a cambiar dicha concepción del Talento Humano a un nuevo punto de vista; en la actualidad este recurso se lo considera indispensable para alcanzar los objetivos y el éxito dentro de cada empresa, por tal razón se busca que la organización cambie su visión mediante un modelo de gestión del Talento Humano.

Este proyecto se basa en ofrecer a la empresa SEDEMI SCC., una herramienta para mejorar los procesos existentes e incorporar nuevas técnicas que no habían sido consideradas para el manejo del Talento Humano, con el objetivo de incrementar la productividad y mejora en el desempeño del personal.

Basados en la información recolectada y después del diagnóstico preliminar de la empresa, se ha realizado un análisis de puestos con el fin de obtener evidencias objetivas del desempeño del personal, evaluar su nivel jerárquico, responsabilidades y funcionalidad, lo cual de sostenibilidad al modelo por competencias en la empresa. Básicamente se desarrolló un manual de Talento Humano, que servirá como guía para el desempeño de las actividades en la empresa, además de una determinación por competencias de los cargos y responsabilidades de los colaboradores de la misma.

El producto final de esta investigación consiste en el diseño de un Manual de Gestión del Talento Humano como propuesta para perfeccionar los sistemas administrativos dentro de la empresa, mejorar el desempeño del personal buscando su satisfacción y consecuentemente alcanzar los objetivos organizacionales de una manera eficaz. Esta herramienta describe los procedimientos y responsables que cada proceso de la Gestión del Talento Humano requiere, adicionalmente se presentan los diferentes formularios que se aplican en cada uno de ellos.

# CAPÍTULO I

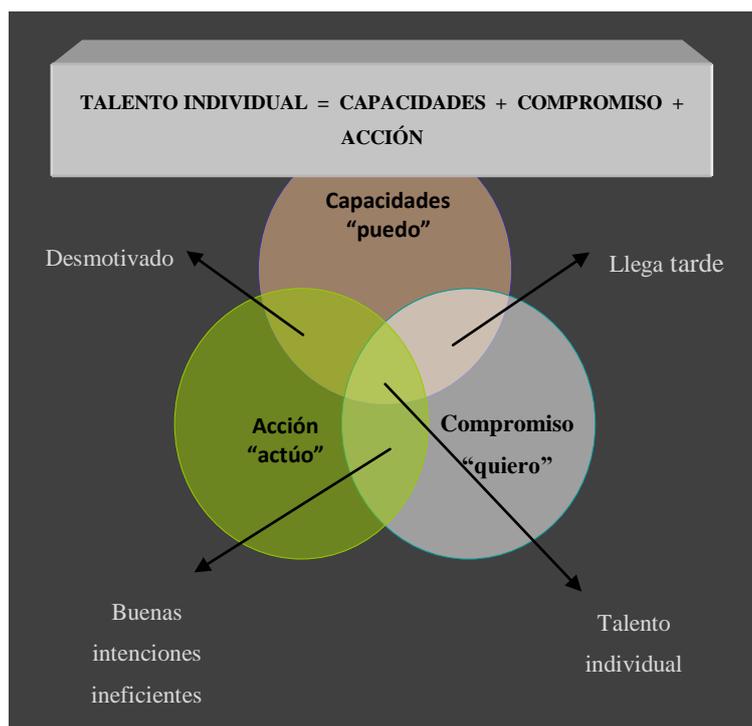
## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Talento humano

Como lo menciona (Alles, 2008) en su obra Desarrollo del talento humano basado en Competencias “Talento es el conjunto de dones naturales o sobre naturales con que dios enriquece a los hombres, dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona.”

El talento individual es el conjunto de capacidades, compromisos y acciones de cada persona en la ejecución de determinada actividad (Gráfico N° 1).

Gráfico N° 1 Talento humano



Fuente: JERICO, Pilar. Gestión del Talento. Prentice Hall. Madrid 2001, pág. 68

El talento humano es el conjunto de cualidades, dones y características que posee cada persona las cuales las hacen diferentes, por tal motivo en la actualidad se puede decir que el talento humano es primordial y de carácter esencial en cada una de las organizaciones.

La expresión “talento humano” engloba a todo el capital humano (empleados, trabajadores, operadores y colaboradores) de la organización, los cuales son el pilar y principal recurso para la consecución tanto de los objetivos como de resultados establecidos por la empresa.

Un personal motivado y comprometido con la empresa genera ventajas competitivas sobre las demás organizaciones dedicadas a la misma actividad.

Según (Milkovich & Boudreau, 1994), “La Administración de Recursos Humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones”.

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

## 1.2. Planeación Estratégica de Recursos Humanos

La planeación es la función que tiene por objetivo concreto de acción, que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Se puede considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

Es posible clasificar los planes en varios tipos:

1. Según la clase de plan: objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas y presupuestos.
2. Según los fines del plan: nuevos, vigentes y correctivos.
3. Según el uso del plan: para usarse una o varias veces.

La planeación estratégica de recursos humanos es la forma de convertir los objetivos corporativos en objetivos y estrategias de recursos humanos.

(Chiavenato, 2000), menciona que “La planeación estratégica se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo favorecer e incentivar la consecución de los objetivos de los empleados”.

Sus características son:

1. Es conducida o ejecutada por altos niveles jerárquicos.
2. Establece un marco de referencia a toda la organización.
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
4. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
5. Su parámetro es la eficiencia.

Cuando se hace referencia al proceso de planeación, se habla de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional. En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar.

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos.

### 1.2.1. Las etapas del proceso de planificación estratégica

Como lo manifiesta (Mintzberg, 1994), a pesar de existir tantos modelos de planificación estratégica como autores dedicados a su estudio, todos ellos pueden inscribirse en un marco de referencia común, en el que se presta especial atención al establecimiento de objetivos al principio, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

#### Fase de establecimiento de objetivos

Esta es la fase inicial de la planificación estratégica, en la que las metas genéricas de la organización se descomponen siguiendo la estructura organizativa para obtener objetivos cuantitativos.

El resultado es el primer producto de la planificación estratégica: una jerarquía de objetivos.

#### Fase de auditoría externa

Según el autor (Tirole, 2005) en la fase de auditoría externa, las técnicas utilizadas permiten obtener una serie de previsiones acerca de las condiciones del entorno en el futuro, en particular, las amenazas y oportunidades que presenta dicho entorno para la organización. Por su aproximación al estudio de los mercados de productos, los desarrollos de la microeconomía avanzada y la microeconomía industrial han inspirado modelos de análisis del sector o de la competencia de gran aceptación, como el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

#### Fase de auditoría interna

En esta fase, se trata de determinar las fuerzas y debilidades de la organización al llevar a cabo su actividad. Se ha desarrollado por parte de la comunidad científica una amplia gama de herramientas para estudiar la organización de forma analítica.

Sin pretensión de exhaustividad, pueden citarse los checklist de cuestiones a examinar desde el punto de vista interno de Ansoff; el análisis de la organización a través de sus actividades mediante la cadena de valor (Porter, 2009); el estudio de

los recursos y capacidades de la organización o el enfoque en la detección de competencias distintivas.

#### Fase de evaluación y selección de la estrategia

Se trata de utilizar técnicas que permitan evaluar a priori partiendo de un cierto conocimiento de la evolución futura del entorno, las posibles estrategias a aplicar.

Con mucha frecuencia, se utilizan técnicas que permiten calcular el valor para el accionista, y por tanto fundamentadas básicamente en análisis financiero.

#### Fase de elaboración de la estrategia

Tras obtener la información necesaria es preciso identificar los problemas prioritarios que se derivan de la situación actual para poder proponer soluciones en el marco de un proceso de planificación participativa.

El diseño de estrategias requiere la evaluación y análisis de los problemas, la identificación de soluciones y la elaboración de planes de acción para el cambio.

Para ello, es fundamental contar con la participación de los agentes interesados, tanto de aquellos que influyen en las políticas, programas y actividades de desarrollo, como quienes se ven afectados por ellos.

La participación de los agentes interesados asegura la sostenibilidad de las acciones que se vayan a realizar, así como la mayor aceptación y consenso de las medidas y políticas adoptadas, evitando de esta manera posibles conflictos de intereses.

A medida que se avanza en la integración de los agentes interesados y crece la participación, se irán creando y fortaleciendo redes. Esta es una de las formas de aunar recursos y colaborar entre todos los agentes implicados. La creación de redes y coordinación de actividades debe posibilitar que las políticas, programas y proyectos obtengan mejores resultados y sean más eficaces.

Una vez se ha determinado la estrategia a seguir por la organización, ésta debe hacerse operativa, convirtiéndose en una serie de programas de acción, que tienen

asignados unos recursos (asignación que se realiza en el proceso presupuestario, integrado, al menos nominalmente, en el proceso de planificación) y para los que se han marcado unos objetivos. Dichos objetivos permiten medir y controlar el grado de ejecución de los diferentes programas, y en definitiva de la estrategia.

#### Control del desempeño

En el control de desempeño como lo manifiesta (Mintzberg, 1994) “los objetivos, presupuestos, estrategias, programas; se integran en un conjunto de planes operativos, denominado “plan maestro”. A cada elemento de la estructura se le encomienda una parte de los objetivos, presupuestos, planes operativos y programas de acción”, de manera que pueda llevarse a cabo un control del desempeño de la estrategia articulada en dicho “plan maestro”. Puede afirmarse que, en cierto modo, se cierra un círculo, puesto que el control se realiza a partir de los objetivos marcados en la propia planificación. El control tiene lugar una vez finalizadas las acciones planificadas.

#### Calendario de todo el proceso

Al final se debe mencionar un segundo nivel de planificación: la planificación de la planificación. En determinadas empresas, el proceso de planificación tiene carácter de proyecto, con etapas y calendarios bien definidos, y a veces inalterables año tras año.

#### 1.2.2. Factores que intervienen en la planeación de Recursos Humanos.

Existen varios factores que provocan fuertes alteraciones en la planificación de Recursos Humanos como el ausentismo y la rotación; estos se ven reflejados por las siguientes causas: el personal que labora en las empresas no siempre trabaja exactamente lo que se espera de ellas, puesto que se atrasan o faltan, pierden días de trabajo por enfermedad o por cumplir compromisos personales, sufren accidentes, deben disfrutar de vacaciones cada 12 meses o simplemente se desvinculan de la organización. Por consiguiente, es necesario tener en cuenta los índices de ausentismo y de rotación de personal para elaborar la planeación de recursos humanos

### 1.2.2.1. Ausentismo

El ausentismo es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan a desempeñar sus labores para la organización.

Según (Chiavenato, 2002): la fórmula para calcular el índice de ausentismo es:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\frac{\text{total de personas}}{\text{horas perdidas}}}{\frac{\text{total de personas}}{\text{horas de trabajo}}}$$

### 1.2.2.2. Rotación

La rotación de personal es la cantidad de personas que se desvinculan de la organización y el ingreso de otras para sustituirlos en los puestos de trabajo vacantes.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad)

Índice Ideal: Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

Según Chiavenato: la fórmula para calcular el índice de rotación es:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación de personal se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

El ausentismo y la rotación laboral son factores que deben conocerse y tratar de reducirlos al mínimo en una empresa, ya que en elevados índices puede llegar a convertirse en una fuente de pérdida de productividad.

Estos factores son algunos de los principales problemas que en cualquier empresa, institución pública o privada, ya sean de servicios o de producción, influye negativamente para el cumplimiento de los objetivos de la misma, además del incremento de costos operativos de la organización al enfrentarse a este tipo de problemas.

### 1.3. Gestión del Talento Humano

El autor (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005), haciendo referencia al Talento Humano manifiesta que “La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

La gestión del talento humano es la función que permite la interacción y colaboración eficaz de todas las personas que forman parte de la organización, con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos individuales y organizacionales.

### 1.4. Modelos de Gestión del Talento Humano

#### 1.4.1. Antecedentes del modelo de gestión por competencias

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que

pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

En este sentido, la puesta en práctica de las competencias adquiridas es la que permite influir sobre las diversas situaciones y aprender de ellas. Por lo tanto, hablar de examinar las competencias no se reduce a establecer un inventario o describir las capacidades en la práctica del trabajo. El análisis debe tener como marco de referencia a la organización misma, su funcionamiento, procesos de operación, el nivel de competitividad alcanzado, sus indicadores de productividad y calidad y los procesos orientados a atraer, retener, desarrollar y compensar al Recurso Humano.

Según (Spencer, 2008), el estudio de las competencias no es nada nuevo, dicho concepto ha venido siendo estudiado desde finales de la década de 1960 y principios de 1970 cuando fueron publicados varios estudios que demostraron que los tradicionales tests de aptitud y contenido de conocimiento así como los títulos y méritos académicos no proporcionaban un resultado claro para:

- a) Predecir la actuación en el trabajo y el éxito en la vida, y
- b) Los test contenían sesgos en contra de las minorías, las mujeres y las personas de niveles económicos bajos.

Estas investigaciones llevaron a McClelland a desarrollar una exploración que le permitiese descubrir variables para predecir la actuación del trabajador y que no contuviesen sesgos por factores triviales tales como raza, sexo o nivel económico.

Tal como lo expresa (McClelland, 1989), se establecerían principios que condujeran a la utilización de muestras representativas, comparando a personas que han triunfado en el área laboral o en aspectos interesantes de la vida, con personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características asociadas con el éxito. Y por otra parte, a identificar ideas y conductas operativas casualmente relacionadas con estos resultados favorables.

Lo primero que llevó a cabo McClellan fue establecer muestras representativas: unas personas con rendimiento superior y muestras contrapuestas con rendimiento mediano y adecuado, en segundo lugar desarrolló la técnica denominada entrevista de incidentes críticos, en la que combinó dos técnicas o modelos, el de (Flanagan, 1954) y el test de percepción temática. Mientras a McClellan le interesaba la conducta de las personas que hagan el trabajo con éxito, a Flanagan sólo le parecía identificar los elementos de tarea de los puestos de trabajo.

La combinación de ambas propuestas trajo consigo que se le pida en esencia a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo, en las cosas que le salieron bien o mal, luego se le pide que describan esas situaciones, narrándolas con todo detalle y respondiendo a preguntas, en tercer lugar McClellan y sus compañeros analizaron los resultados arrojados por las Entrevistas de Incidentes Críticos. Con el fin de determinar las características que diferencia a ambas muestras. Dichos resultados fueron transcritos a través del modelo empleado desde hace mucho tiempo para medir la motivación Atkinson, conocido ahora como (CAVE) esto permitió a los investigadores medir empíricamente y comprobar estadísticamente el significado de las diferencias en ambas muestras.

Lo significativo de este estudio es que McClellan logra demostrar que para la evaluación de las competencias se estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define al puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas, a diferencia del enfoque tradicional que se centra en los elementos del trabajo con el objeto de conocer el tiempo de dedicación a su tarea. Si bien fue McClellan el propulsor de estos conceptos muchos otros investigadores, también profundizaron sobre la importancia de las competencias como factor crítico en las empresas que buscan día a día desarrollar estrategias de productividad que mejoren su desempeño. (Group, 1996) define competencias como una característica personal que ha demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo o rol determinado en una organización en particular. Este concepto permite visualizar que las competencias marcan concretamente la diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente bueno o adecuado, en otras palabras, las competencias se observan con mayor frecuencia,

en diferentes situaciones y con resultados de alto impacto en las personas cuyo rendimiento es superior.

#### 1.4.2. Modelo de Gestión por competencias

Como lo menciona (Alles, 2008) “La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados”

Cuando se establece un modelo de gestión por competencias, es imperativo adoptar algunas premisas básicas que sostendrán acciones gerenciales:

- ◆ Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- ◆ Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- ◆ Orientar las estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias, de manera agregar nuevos desafíos a los que se exigen como parámetros de buen desempeño de una tarea.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

#### Ventajas del modelo por competencias

Las organizaciones mejoran mucho la forma de tomar decisiones creando como base una gestión integrada de recursos humanos como factor clave que le permita suplir debilidades y aportar innumerables ventajas tales como:

- ◆ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- ◆ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ◆ La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- ◆ La Evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- ◆ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ◆ La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, tornándose un proceso de ganar-ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

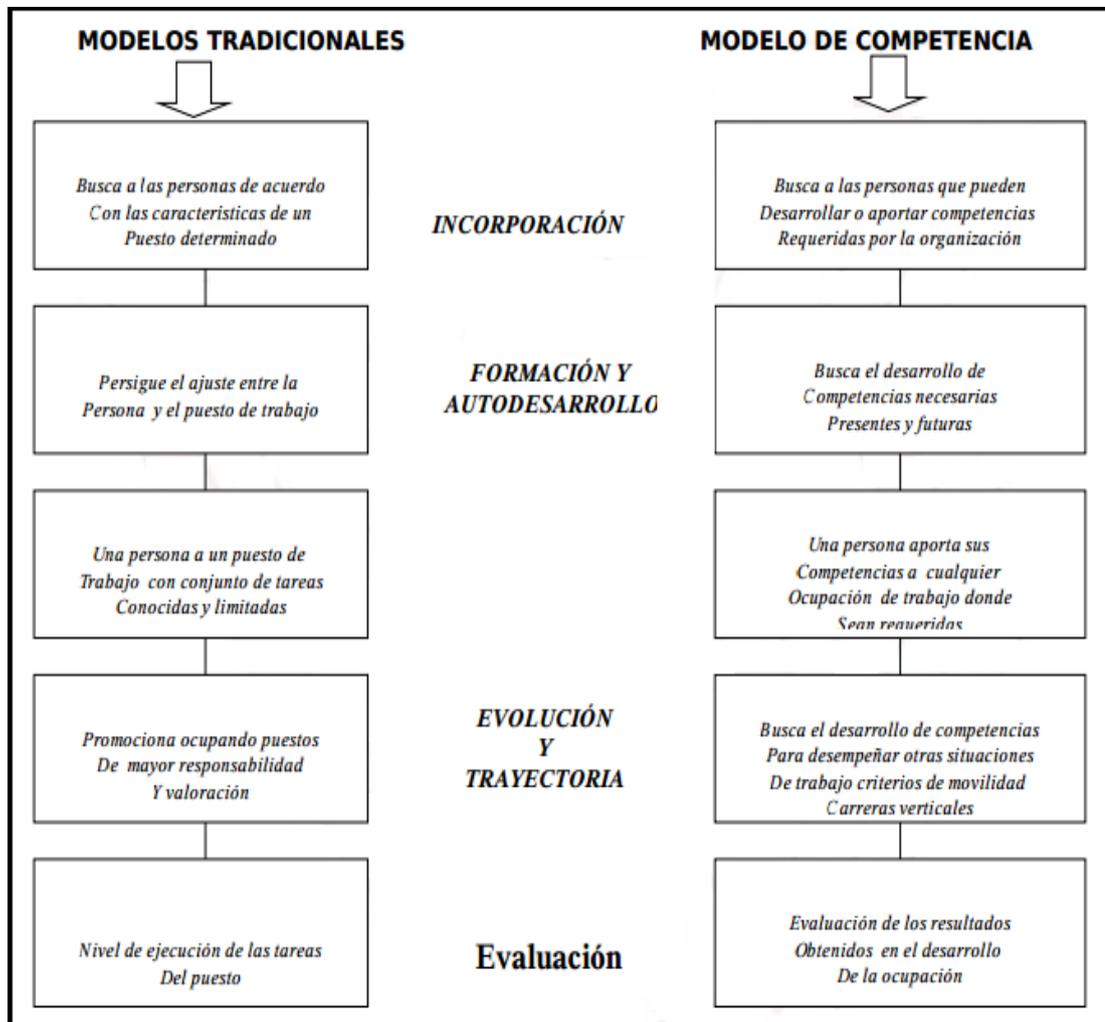
Al implementar la gestión por competencias se evita que los gerentes y colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no se adapta a las necesidades de la empresa o a las necesidades de cada puesto de trabajo. Por lo que se trata de que el Modelo de Gestión por Competencia y la Evaluación del Desempeño establezcan en la gerencia de los Recursos Humanos dos objetivos primordiales que transformen la organización en:

- ◆ Flexibilidad en la organización de sus operaciones, traduciéndola en la capacidad para modificar sus operaciones al ritmo que marca el mercado.
- ◆ Multifuncionalidad en los trabajadores: es decir vincular el proceso de asignación a situaciones de trabajo en forma dinámica donde el comportamiento deba desplegarse en la organización en función de objetivos cambiantes.

Por esto, lo que se quiere es lograr que la Evaluación del Desempeño en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencia, sirva para transformar los modelos tradicionales o modernos en uno nuevo que se adicione al esquema

competitivo y que maneje al Recurso Humano bajo un estilo gerencial holístico, tal como se reflejan sus diferencias en la siguiente gráfica:

**Gráfico N° 2 Diferencia de modelos Tradicional y por Competencias**



**Fuente:** Reyes (1998)

Un modelo de gestión del talento humano es un esquema o marco de referencia para la administración del recurso humano en una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Se plantean cinco subsistemas de gestión del Talento Humano:

1. El modelo de (Wethwr & Davis, 2001) plantea que la administración de recursos humanos se centra en cinco subsistemas (Gráfico N° 2):

- I. Fundamentos y desafíos }
- II. Preparación y Selección
- III. Desarrollo y Evaluación
- IV. Compensación y Protección
- V. Relación con el personal y Evaluación de la cultura organizacional

Cada uno de los subsistemas influye en los demás y estos a su vez son influidos por los objetivos y las normas del departamento de recursos humanos.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la Gestión de Recursos Humanos.

**Gráfico N° 3 Subsistemas del Modelo de Gestión de RRHH**



**Fuente:** (Wethwr & Davis, 2001)

## Descripción de los subsistemas que componen el modelo de administración de Recursos Humanos

### I. Fundamentos y Desafíos

La administración de recursos humanos enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal, uno de estos es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia, otros importantes son la creciente globalización de la actividad económica, el incremento en la competencia, y las presiones que ejercen determinados sectores. Para enfrentar estos desafíos se requiere que la administración de Recursos Humanos se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos.

### II. Preparación y selección

La administración de los RH requiere una adecuada base de información para ser eficiente es decir, cuando carecen de dicha base los integrantes de departamento enfrentan ciertas limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades por lo que el administrador del talento humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa y mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de puestos para que estos sean más productivos y satisfactorios y puedan tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección.

### III. Desarrollo y Evaluación

Los nuevos empleados una vez contratados se incluyen en el programa de inducción tanto a la empresa como al de su puesto de trabajo y se orientan sobre las políticas y procedimientos de la compañía.

Para calificar el desempeño de los empleados se lleva a cabo evaluaciones periódicas ya que mediante estas la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y ayuda a los gerentes operativos a identificar aspectos a corregir.

#### IV. Compensación y protección

Es un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva, los incentivos deben cumplir una función importante porque la compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo, además deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del empleado, para que la compañía retenga su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor, mediante programas de salud y seguridad y cumpliendo con las disposiciones legales sobre el área.

#### V. Relación con el personal y evaluación

Los empleados necesitan motivación y el departamento de capital humano es el encargado de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo, además el administrador de Recursos Humanos puede dar buena asesoría a los gerentes operativos para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción.

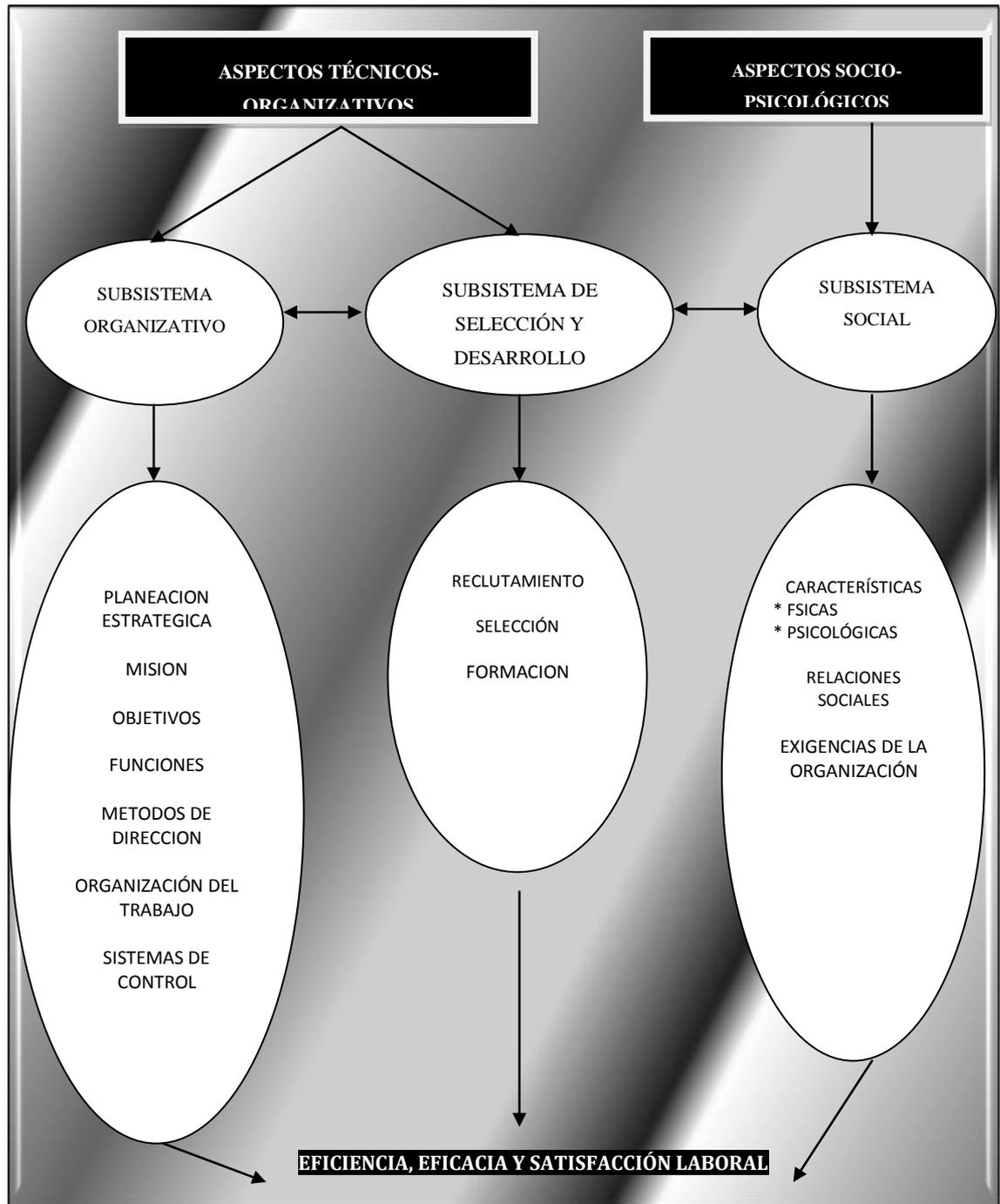
El departamento de Recursos Humanos necesita evaluar los éxitos e identificar errores, por lo que se someten a auditorías periódicas para determinar cómo se han desempeñado y buscar mejores formas para servir a la organización.

- 1- El Modelo de (Zayas, 1996), destaca el carácter sistémico de la Gestión de Recursos Humanos, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas (Gráfico N° 4): el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y

ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.

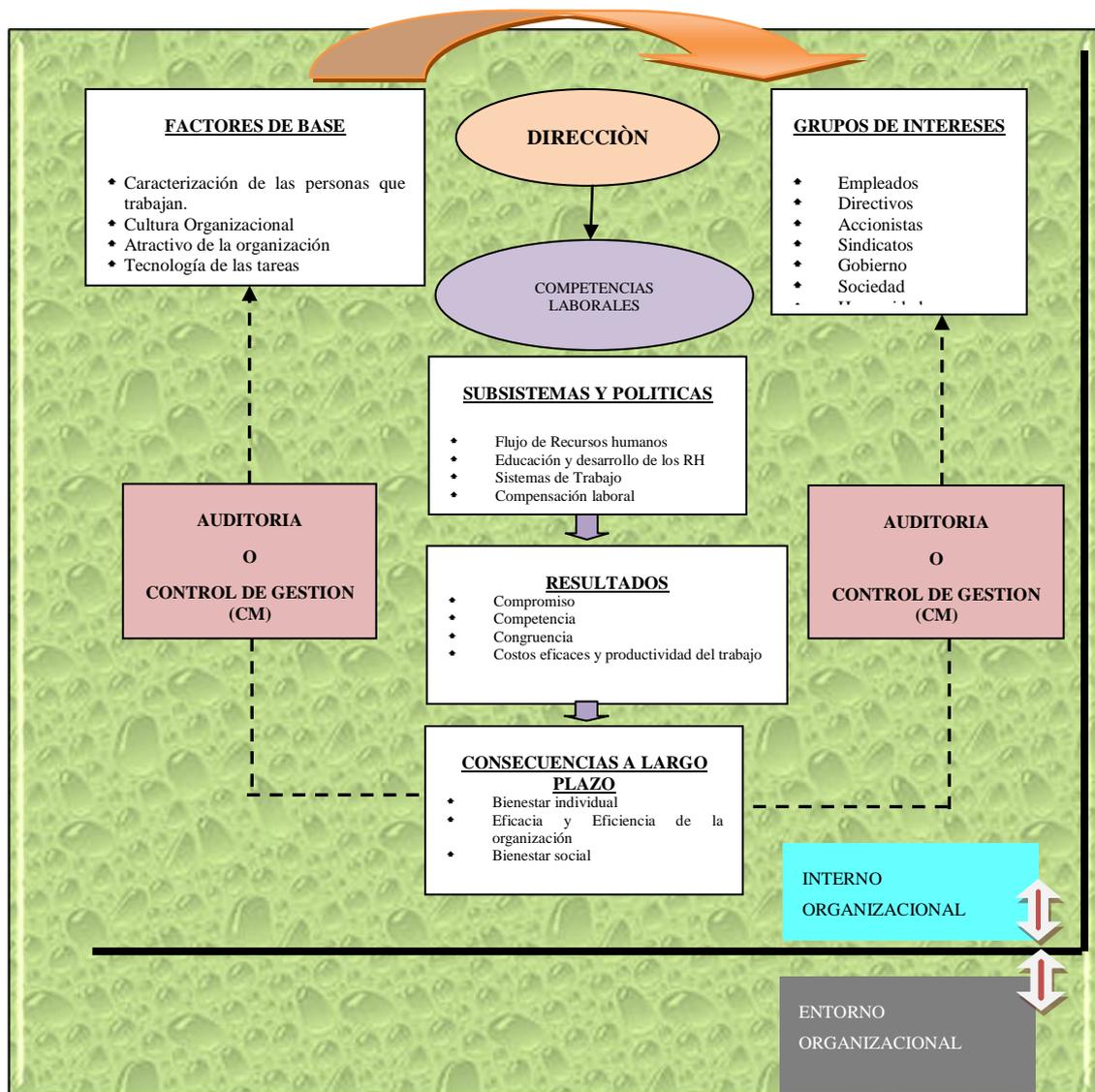
**Gráfico N° 4 Modelo sistémico de la Gestión de Recursos Humanos**



Fuente: (Zayas, 1996)

- 2- El Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas (Gráfico N° 5): I. Flujo de recursos humanos, II. Educación y desarrollo, III. Sistemas de trabajo, y IV. Compensación laboral.
- I. Flujo de recursos humanos: Inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
  - II. Educación y desarrollo: Formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
  - III. Sistemas de trabajo: Organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
  - IV. Compensación laboral: Sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

**Gráfico N° 5 Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control**

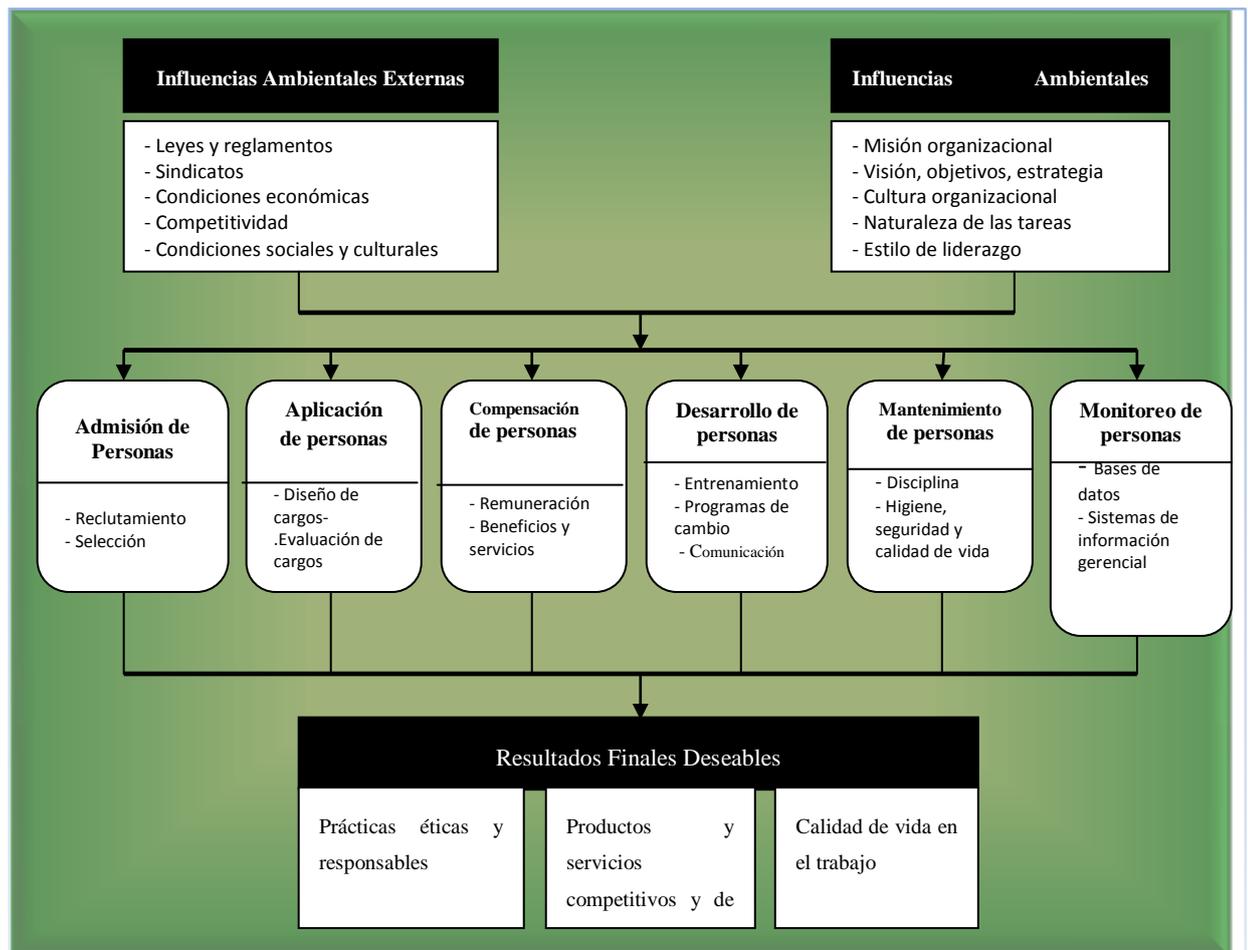


**Fuente:** (Cuesta, 2005)

- 3- El modelo de Idalberto Chiavenato manifiesta que la moderna Gestión del Talento Humano se enfoca en seis subsistemas (Gráfico N° 6): I. Captación de Personas (Reclutamiento y Selección), II. Aplicación de Personas (Diseño, Descripción, Análisis de cargos y Evaluación del desempeño), III. Compensación de personas (Remuneración, Beneficios sociales y servicios), IV. Desarrollo de personas (entrenamiento y desarrollo organizacional), V. Mantenimiento de personas (Relaciones con los empleados, higiene, salud, seguridad y calidad de vida) y VI. Monitoreo de personas (Bases de datos, sistemas de información y Auditoría de Recursos Humanos).

Todos los procesos de la Gestión del Talento Humano están estrechamente relacionados entre sí, de manera que influye recíprocamente el uno en el otro; cada proceso tiende a beneficiar o a perjudicar a los demás, dependiendo si se utilizan bien o mal.

**Gráfico N° 6 Modelo y los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano**



**Fuente:** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

Todos estos modelos exigen un nuevo tratamiento de RRHH reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la Gestión del Talento Humano. Cada uno posee ventajas y desventajas por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte alguno de ellos.

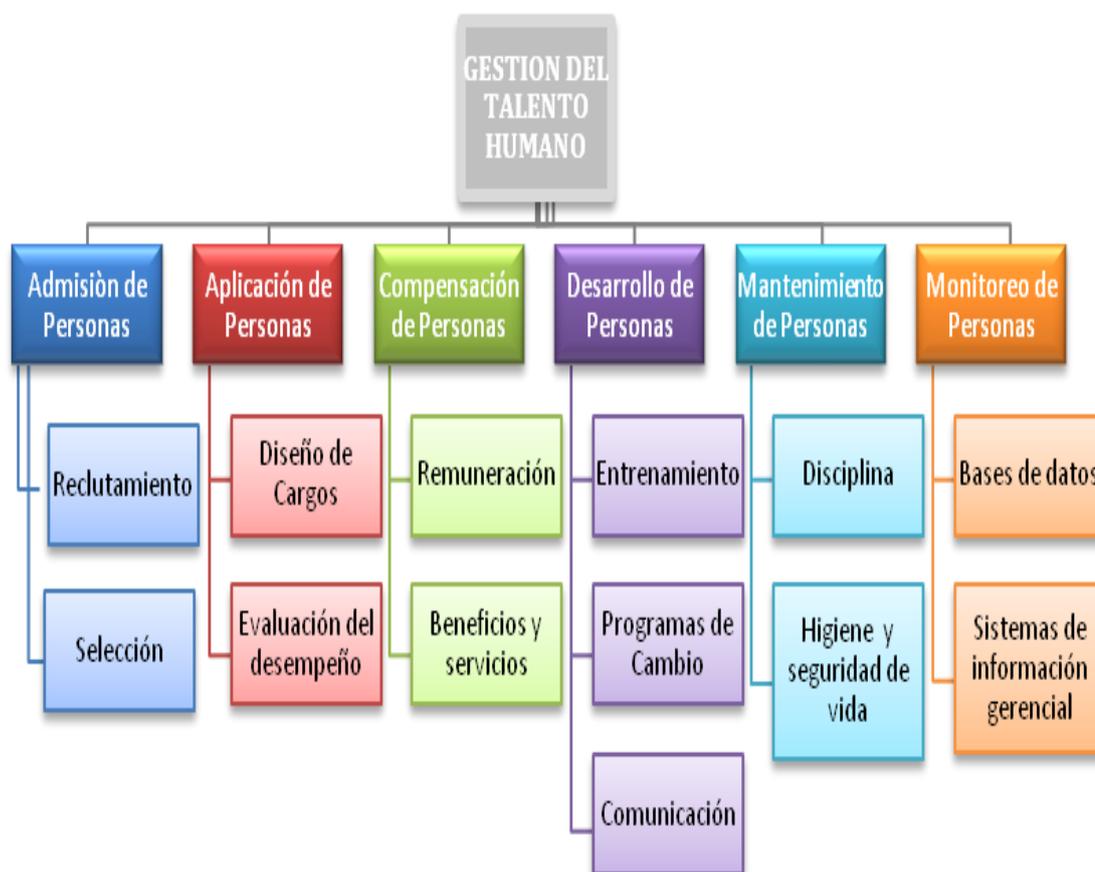
La elección del modelo de Gestión de Recursos Humanos está basado en un análisis de la organización, la cultura de la gente y sus necesidades, además cada uno de los subsistemas que lo componen estarán relacionados entre sí para que sean más eficaces y respondan a las demandas y expectativas de la empresa.

## 1.5. Subsistemas de la Gestión del Talento Humano

Cada uno de los componentes principales de un sistema se llama subsistema. Cada subsistema abarca aspectos del sistema que comparten alguna propiedad común. En general un subsistema es indispensable para el funcionamiento del sistema determinado que lo contiene. ([www.kalipedia.com/lit-uni/tema/meanwords/esp.html](http://www.kalipedia.com/lit-uni/tema/meanwords/esp.html))

Los subsistemas de Gestión del talento humano planteados en el modelo de Idalberto Chiavenato son los siguientes (Gráfico N° 7):

**Gráfico N° 7 Modelo y los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano**



**Fuente:** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

### 1.5.1. Admisión de personas

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización.

### 1.5.1.1. Reclutamiento de Personas

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación de doble vía, en el que la organización divulga las oportunidades de trabajo y/o empleo en el MRH, al tiempo que atrae a los candidatos para el proceso selectivo.

El reclutamiento es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en el cual la organización trata de buscar los candidatos puede ser dentro de la organización, fuera de ella o en ambos sitios.

#### 1.5.1.1.1. Tipos de Reclutamiento

Los tipos o fuentes de reclutamiento utilizados en las organizaciones son internos y externos.

#### Reclutamiento Interno

Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005): el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan dentro de la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. (Gráfico N° 8)

**Gráfico N° 8 Reclutamiento interno**



**Fuente:** (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005)

#### ◆ Ventajas

- 1) Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- 2) Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
- 3) Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
- 4) Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.
- 5) No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.
- 6) Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
- 7) El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

#### ◆ Desventajas

- 1) Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- 2) Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
- 3) Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
- 4) Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- 5) Mantiene y conserva la estructura organizacional actual.
- 6) Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

#### ◆ Técnicas del reclutamiento interno

Una de las técnicas más utilizadas en el reclutamiento interno en la actualidad es el correo interno (mail), en el cual el empleado tiene acceso a la información proporcionada por la organización, donde se detalla los requisitos y especificaciones para el puesto vacante, de esta manera el empleado determina si los lineamientos planteados por la alta gerencia están acorde con sus actitudes, aptitudes, capacidades y conocimientos que este posee para aplicar a dicho cargo.

Esta técnica de reclutamiento es de bajo costo para la organización y tiene gran aceptación en el personal que labora en la organización, además se la puede

complementar con anuncios en carteleras ubicadas en las instalaciones de la organización.

### Reclutamiento Externo

Esta técnica se enfoca en un gran despliegue de candidatos dispersos en el mercado de recursos humanos.

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y motivarlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado donde quiera que se encuentre y atraerlo a la organización. (Gráfico N° 9)

**Gráfico N° 9 Reclutamiento externo**

CARACTERÍSTICAS			
La cobertura de vacantes y oportunidades se realiza a través de la admisión de candidatos externos	Los candidatos externos son los candidatos preferidos	Exige que sean reclutados en el exterior y seleccionados para cubrir las oportunidades	La organización ofrece oportunidades a los candidatos externos

**Fuente:** (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005)

#### ♦ Ventajas

- 1) Introduce nuevas ideas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- 2) Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
- 3) Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- 4) Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- 5) Incentiva la interacción de la organización con el MRH.
- 6) Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

#### ◆ Desventajas

- 1) Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
- 2) Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
- 3) Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos.
- 4) Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
- 5) Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

#### ◆ Técnicas del reclutamiento externo

Las principales técnicas de reclutamiento externo utilizadas por las organizaciones son las siguientes:

- 1) Avisos en periódicos o revistas especializadas: gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales.

Para reclutamiento de personal operativo, lo más indicado es utilizar periódicos de alta circulación. La redacción del aviso es muy importante, éste debe tener cuatro características básicas: llamar la atención, desarrollar el interés, crear el deseo mediante el aumento del interés y la acción.

- 2) Agencias de reclutamiento: Pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento. Existen dos tipos de agencias de reclutamiento:

- a. Agencia operada por el gobierno y municipio
- b. Agencias particulares o privadas de reclutamiento.

- 3) Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales: A través de ésta técnica podemos conseguir personal joven, con moderadas pretensiones salariales, teóricamente capacitados. Y con asociaciones gremiales y sindicatos para requerir personal técnico como son mecánicos, electricistas, carpinteros.

- 4) Carteles o avisos en sitios visibles: Es de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez, indicado para cargos sencillos como obreros y empleados de oficina; se fija en sitios de movimiento de personas.

5) Presentación de candidatos y recomendación de empleados: Es de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido, la información sobre la vacante llega a través del empleado.

6) Consulta en los archivos de candidatos: Se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes por área de archivo del cargo y se basa en el currículum vitae o en los documentos de la propuesta de empleo.

7) Base de datos de candidatos: A los candidatos que no fueron aceptados en un proceso de admisión anterior, las organizaciones los introducen en una base de datos donde se archivan las hojas de vida para utilizarlos en reclutamientos posteriores.

8) Reclutamiento virtual: Actualmente existen páginas web especializadas en reclutamiento en línea, mediante las cuales se puede publicar una vacante y en respuesta se recibe hojas de vida de los candidatos interesados.

#### 1.6.1.2. Selección del personal

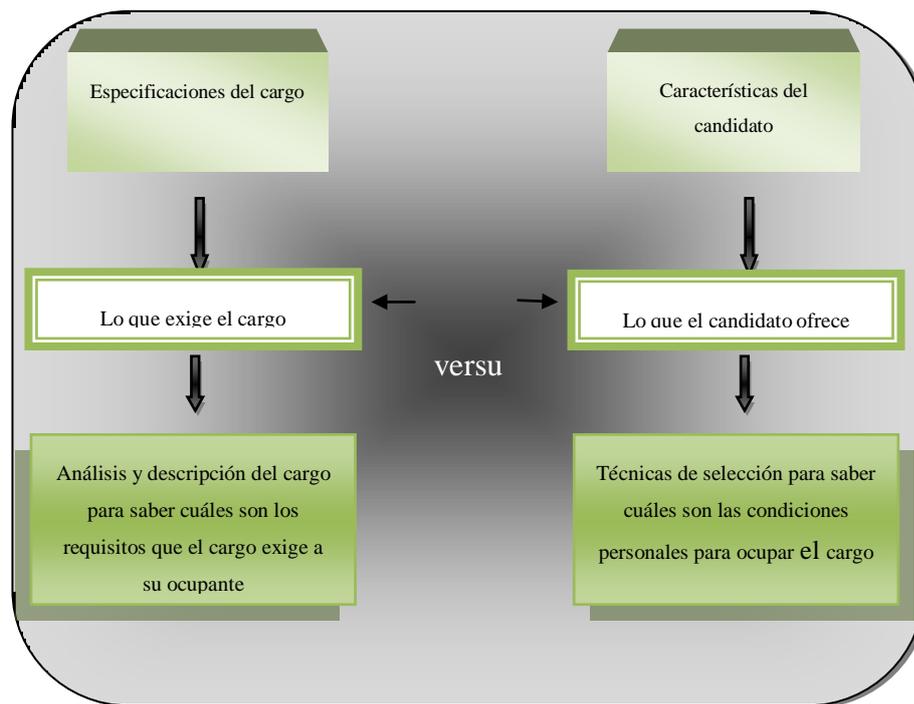
La selección de personal funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar a la organización, es decir las que presentan características deseadas por el empleador para un determinado puesto de trabajo.

Es así que entre varios reclutados se buscan los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor precisión y objetividad para llenar el cargo.

Para que la selección de personal tenga éxito debe realizarse una comparación entre las especificaciones del cargo vacante versus las características del candidato a ocupar dicho cargo. (Gráfico N° 10)

**Gráfico N° 10 Selección comparativa del personal**



**Fuente:** (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005)

#### 1.6.1.2.1. Recolección de información sobre el cargo

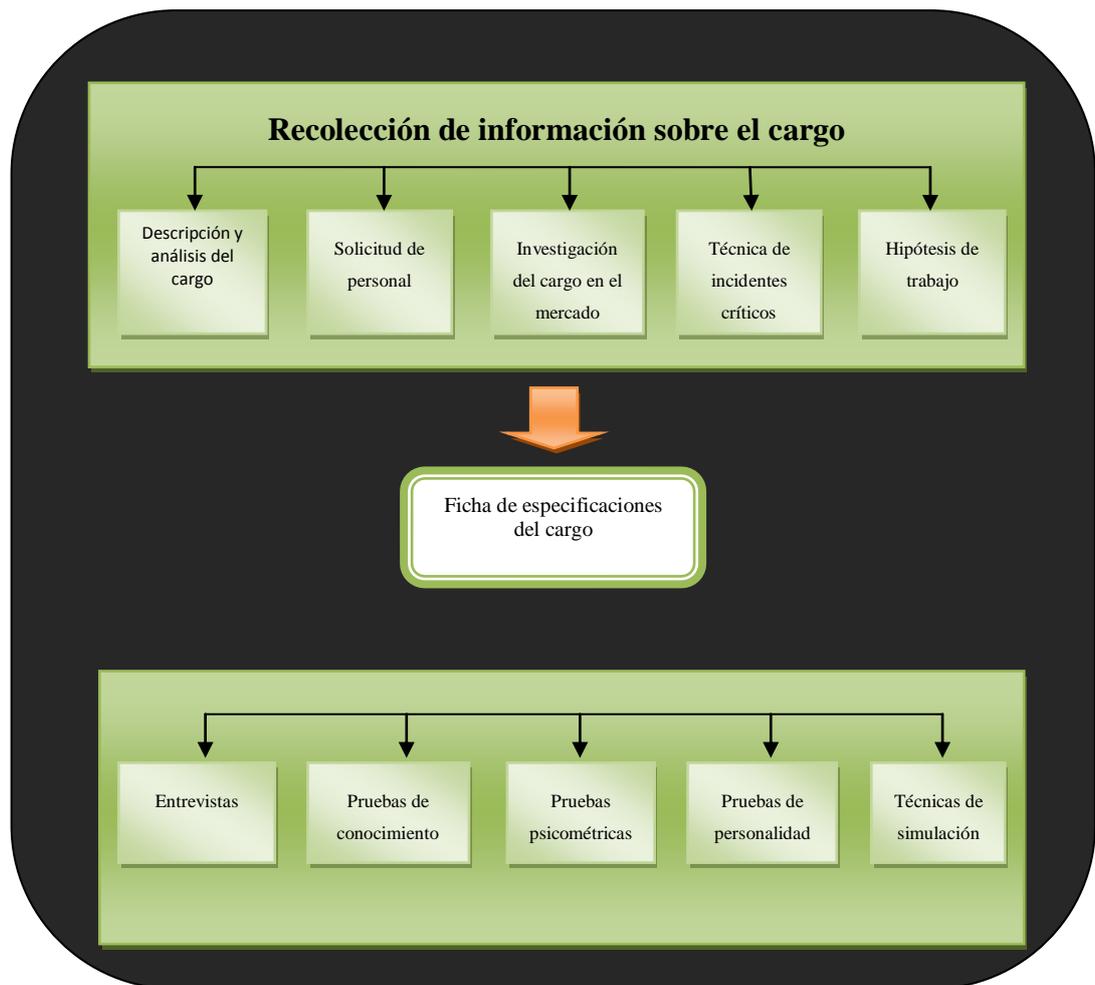
Existen cinco maneras de recolectar información relacionada con el cargo que se va a cubrir:

1. Descripción y análisis de cargos
2. Solicitud de personal
3. Investigación del cargo en el mercado
4. Técnicas de incidentes críticos
5. Hipótesis de trabajo

1. Descripción y análisis de cargos.- Proporciona información respecto a los requisitos y a las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñar de manera adecuada dicho puesto.
2. Solicitud de personal.- Es una orden de servicio que emite cada Jefe de Departamento para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante.
3. Investigación del cargo en el mercado.- Cuando la organización no dispone de información sobre los requisitos y características esenciales al cargo que se debe llenar, se utilizan la investigación y el análisis de cargos comparables o semejantes en el mercado para obtener y recolectar información al respecto.
4. Técnicas de incidentes críticos.- Trata de localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), para investigarlas en el proceso de selección de los futuros candidatos al cargo.
5. Hipótesis de trabajo.- En caso de no poder utilizar ninguna de las alternativas anteriores se puede emplear una hipótesis, es decir, una previsión aproximada del contenido del cargo y de sus exigencias en relación del ocupante.

La información recabada sobre el cargo con cualquiera de las técnicas mencionadas anteriormente sirve de base en el proceso de selección de personas, ya que con esta información se realiza una ficha de especificaciones de cargo, la cual sirve de guía en la elección de las técnicas de selección de candidatos (Gráfico N° 11)

**Gráfico N° 11 Información sobre el cargo como base del proceso de selección**



**Fuente:** Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

#### 1.6.1.2.2. Técnicas de Selección de Personas

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe ser rápida y confiable. Además debe ser el mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

Las cinco técnicas que se puede utilizar para la selección de personas son (Gráfico N° 12)

1. Entrevistas de Selección
2. Pruebas de conocimiento o de capacidad
3. Pruebas psicométricas

4. Pruebas de personalidad
5. Técnicas de simulación

#### Entrevistas de Selección

La entrevista de selección es una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo.

Las entrevistas de selección pueden ser dirigidas y abiertas.

- ◆ Entrevistas dirigidas. El entrevistador/a dirige la conversación basándose en un guión de preguntas. Semejante a un interrogatorio. El entrevistado debe contestar concretamente a cada cuestión y de esta manera se determinará si el candidato es el idóneo para ocupar el puesto vacante.
- ◆ Entrevistas abiertas o libres. El entrevistador/a hace pocas preguntas y muy generales. Se necesita mucha fluidez verbal, organizar mentalmente los temas y las respuestas, no caer en contradicciones, a pesar de la cordialidad que se desprende en la misma, se debe tener presente que sigue siendo una entrevista.

#### Pruebas de conocimiento o de capacidad

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

- ◆ Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:
  - Orales: preguntas y respuestas verbales;
  - Escritas: preguntas y respuestas escritas.
- ◆ En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser: generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

- ◆ En cuanto a la manera como se elaboran:
  - Tradicionales: disertativo, expositivo;
  - Objetivas: mediante pruebas objetivas;
  - Mixtas

#### Pruebas psicométricas

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normales, verificando la aptitud, para intentar generalizar y pronosticar como se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

#### Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos).

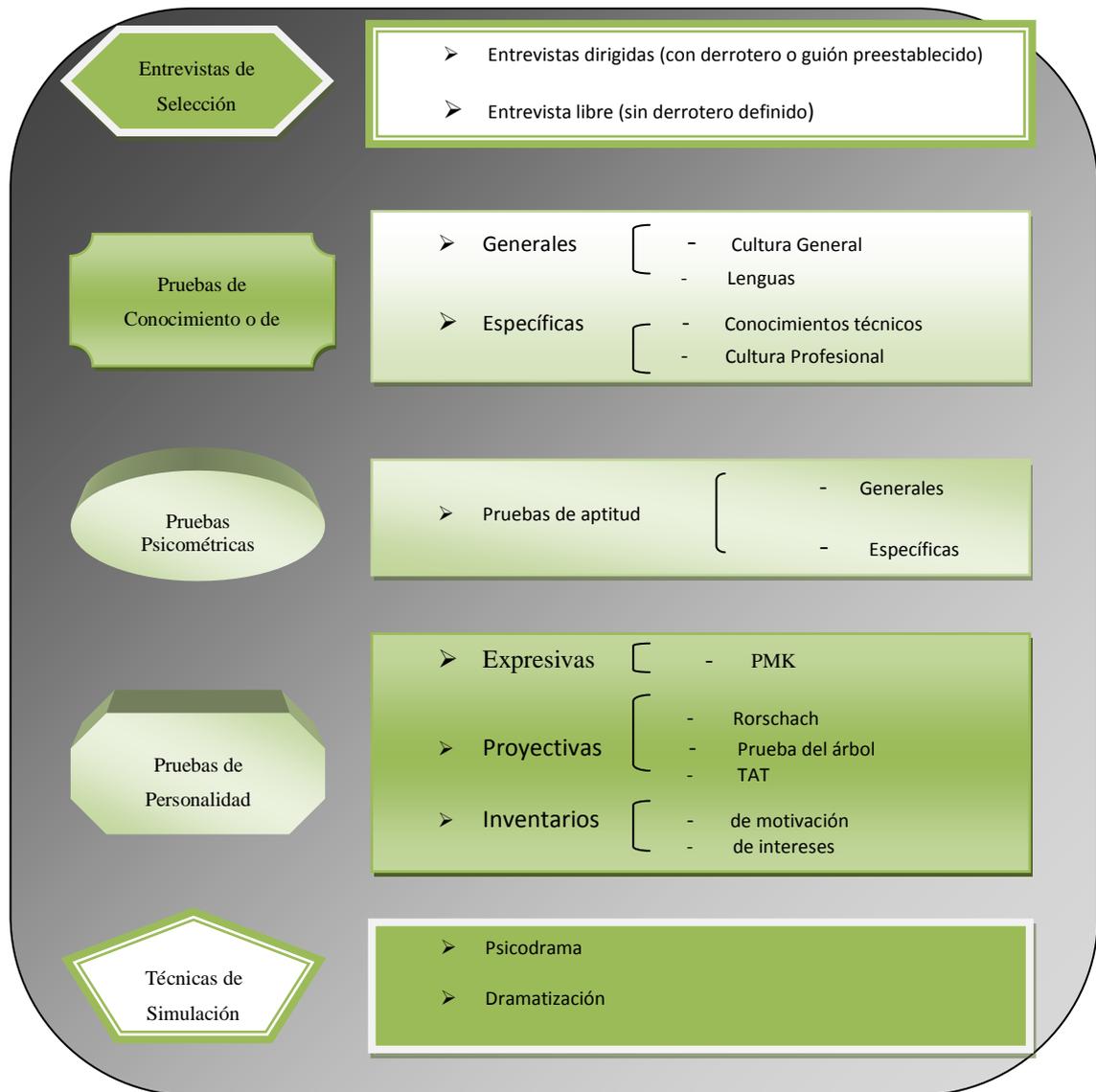
#### Técnicas de simulación

El aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

- ◆ Psicodrama: Es un método de diagnóstico como de tratamiento, pone al aspirante sobre un escenario, donde puede resolver sus problemas y mejorar la comprensión de las situaciones y los puntos de vista de otras personas y de nuestra imagen o acción sobre ellas.
- ◆ Dramatización: También conocida como socio-drama o simulación, esta técnica consiste en reproducir una situación o problema real. Los participantes deberán representar varios papeles siguiendo instrucciones precisas en un determinado

tiempo. La interacción entre los diferentes actores tiene como objetivo encontrar, sobre la marcha, una solución aceptada por las diferentes partes.

**Gráfico N° 12** Cinco categorías de técnicas de selección de personas



**Fuente:** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

### 1.6.1.2.3. Proceso de selección como secuencia de etapas

La selección de personas es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos para ocupar los cargos vacantes.

Los candidatos que superan los obstáculos continúan hacia las etapas siguientes y los que no lo consiguen son rechazados y salen del proceso.

En las etapas iniciales se aplican técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales, se aplican técnicas más costosas y sofisticadas que permiten la selección de candidato más idóneo para ocupar el cargo.

#### 1.5.2. Aplicación de personas

Según Chiavenato: los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos en la integración de nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que se debe desempeñar y la evaluación del desempeño del cargo. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

##### 1.5.2.1. Diseño de Cargos

Para Ivancevich: diseño de cargos es la información empleada para estructurar y modificar los elementos, deberes y tareas de determinados cargos. (Ivancevich, 1995)

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

##### 1.5.2.1.1. Técnicas para un nuevo diseño de cargos

Para el diseño de cargos se debe analizar si el puesto necesita más especialización o no. Los medios para determinar esto son: el análisis y la experimentación.

El análisis es el proceso de determinación mediante la observación y el estudio de información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo concretos.

La experimentación es el conjunto de pruebas a que se somete algo para probar su eficacia y validez o para examinar sus características.

- ◆ Especialización insuficiente: Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a simplificar las tareas, distribuir trabajos entre dos puestos o más puestos y a eliminar la labor que no sea necesaria. El riesgo de esto es el aburrimiento del empleado, problema que se da con más frecuencia a mayor grado de preparación académica.
- ◆ Especialización excesiva: Existen puestos de trabajo monótonos, rutinarios y repetitivos que no ofrecen oportunidades de logro, reconocimiento social, enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción. Para incrementar la calidad del entorno laboral de estas personas, los departamentos de personal emplean técnicas como:
  1. Rotación de labores: rompe la monotonía del trabajo muy especializado porque requiere el uso de habilidades diferentes. Los puestos no cambian, son los empleados los que rotan y que se hacen más competentes para el desempeño de varias labores.
  2. Inclusión de nuevas tareas: se desarrollan nuevas tareas en un puesto reduciendo la monotonía y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
  3. Enriquecimiento del puesto: incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control.
  4. Grupos Autónomos de trabajo: están integrados por los trabajadores sin un líder formal designado por la empresa, en estos grupos se decide acerca de varios asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores.

#### 1.5.2.1.2. Modelos del Diseño de Cargos

Existen tres modelos de diseño de cargos: el clásico, el humanístico y el contingente.

Modelo clásico o tradicional.

Busca el logro de la máxima eficiencia a través de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Además, divide las funciones de pensar de las de ejecutar. Sus supuestos son:

- a) La persona como apéndice de la máquina: prima la tecnología sobre las personas
- b) Fragmentación del trabajo: rutinario y monótono
- c) Énfasis en la eficiencia: tiempo y movimientos
- d) Permanencia: el proceso es estático, no se prevén cambios.

Modelo humanístico

Es el modelo de las relaciones humanas, se enfatiza en las personas y en los grupos sociales. En general, se preocupa por el contexto de los cargos. Sus principales preocupaciones son:

- a) Énfasis en las personas y en el grupo social
- b) Interacción y dinámica de grupo
- c) Eficiencia medida como el logro de la satisfacción e interacción en las personas
- d) Se preocupa por el contexto del cargo que es diferente al contenido del mismo
- e) Busca la participación en las decisiones
- f) Existen recompensas sociales y simbólicas

Modelo situacional o contingente

Considera tres variables simultáneamente: las personas, las tareas y la estructura organizacional, por lo tanto, el diseño de cargos se adecúa a las variables en cada caso particular. Este modelo tiene en cuenta el dinamismo de las actividades, el cambio continuo y la revisión constante de los cargos. Se basa además, en cinco dimensiones:

- a) Variedad
- b) Autonomía
- c) Influencia del significado de las tareas
- d) Identidad con la tarea
- e) Retroalimentación

### 1.5.2.2. Descripción de Cargos

La descripción de cargos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el cargo. Este concepto se utiliza para definir especificaciones del cargo, las cuales relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace. (Gráfico N° 13)

**Gráfico N° 13** Contenido del cargo según la descripción de cargos



**Fuente:** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

### 1.5.2.3. Análisis de cargos

Es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo.

Analizar un cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.

En consecuencia, el análisis de cargos se preocupa por las especificaciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo, es decir busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

#### Métodos de recolección de datos sobre cargos

Existen cuatro métodos para la recolección de cargos, detallados a continuación:

- ◆ La entrevista. Existen varios tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos del análisis de puestos entre las más utilizadas están:
  - a) Entrevistas individuales con cada empleado.
  - b) Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo.

Se debe tener cuidado al manejar este método, ya que existe una tendencia a mal interpretar las entrevistas con evaluaciones de eficiencia. Por tal motivo se debe explicar claramente la razón de la misma.
- ◆ Los cuestionarios. Son un medio eficaz para obtener información, ya que los empleados responden y describen los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.
- ◆ La observación. La observación directa es especialmente útil en los trabajos que contienen actividad física observable.

- ♦ El mixto. Es aquel que combina la entrevista y/o el cuestionario y/o la observación para conseguir una mejor recolección de datos sobre los cargos.

Etapas del proceso de análisis de cargos

Existen seis pasos dentro del proceso de analisis de cargos (Gráfico N° 13)

**Gráfico N° 14 Proceso de análisis de cargos**



**Fuente:** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

#### 2.5.2.4 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.

Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización.

Además es importante señalar que toda persona debe recibir retroalimentación del desempeño, para saber cómo marcha en su trabajo. La organización también debe conocer cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades.

El objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado. ([www.elprisma.com](http://www.elprisma.com))

En forma específica la aplicación de la evaluación de los colaboradores de la organización sirve para:

- ◆ El mejoramiento del desempeño laboral
  - ◆ Reajustar las remuneraciones del personal
  - ◆ Ubicar a los empleados en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
  - ◆ La rotación y promoción de colaboradores
  - ◆ Detectar necesidades de capacitación
- 
- ◆ Ventajas
    - 1) Ayudar al empleado en su avance y desarrollo del trabajo.
    - 2) Proporcionar información a la gerencia para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración del talento humano.
    - 3) Realizar promociones y/o ascensos.
    - 4) Realizar diversas acciones en materia de personal como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
    - 5) Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.

- 6) Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

#### ◆ Factores

Según la Real Academia de la lengua española factor es un elemento que actúa como causante para la obtención de un resultado, es decir, es lo que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios.

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- 1) Calidad de Trabajo: Evalúa la exactitud y cumplimiento de las tareas encomendadas. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o un mejor resultado.
- 2) Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, atendiendo a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que se espera en las circunstancias actuales del puesto.
- 3) Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas, requisitos, etc. necesarios para desempeñar las tareas del puesto.
- 4) Iniciativa. Actuar sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas no frecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.
- 5) Planificación. Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.
- 6) Control de costos. Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos; y el cumplimiento de los objetivos de costes.

- 7) Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado.
- 8) Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.
- 9) Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos.
- 10) Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones.
- 11) Responsabilidades: En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva.

#### 1.5.2.4.1. Métodos para la evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño son los métodos tradicionales y modernos

##### Métodos tradicionales

Según Chiavenato: existen cinco métodos tradicionales para la evaluación del desempeño: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

1. Escalas gráficas
2. Selección forzada
3. Investigación de campo
4. Incidentes críticos
5. Lista de verificación

Escalas gráficas. Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño se lo realiza a través de factores previamente definidos y graduados.

Selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

Investigación de campo. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Incidentes críticos. Se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). Cada factor de evaluación del desempeño se transforma en incidente crítico para evaluar las fortalezas y debilidades de cada empleado.

Lista de verificación. Se basa en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check list) en cada empleado. Cada uno de estos factores recibe una evaluación cuantitativa.

Métodos modernos

Según Chiavenato: los métodos modernos utilizados son: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

1. Evaluación participativa por Objetivos
2. Evaluación de 360°

Evaluación participativa por objetivos (EPPO). La evaluación trata de verificar que objetivos se alcanzaron y como se puede mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cual fue el resultado alcanzado y que participación tendrá el individuo o el grupo que permitió conseguirlos.

Evaluación de 360°. Se trata de evaluación circular de todos los elementos que tiene alguna interacción con el evaluado (superiores, compañeros, subordinados, clientes

internos y externos, proveedores) la cual produce diversas informaciones procedentes de todas partes.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado

### 1.5.3. Compensación de personas

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y objetivos individuales que se deben alcanzar.

Las organizaciones desarrollan sistemas de compensación que producen un efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados.

#### 1.5.3.1. Remuneración

Para Dessler: remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones a los empleados, derivadas de su empleo. (Dessler, 1997)

La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye cuatro componentes: remuneración básica, remuneración variable, incentivos salariales y beneficios. (Gráfico N° 15)

**Gráfico N° 15 Componentes de la Remuneración**



**Fuente:** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

Las bases en función de las cuales se fijan las remuneraciones se vinculan con la necesidad de guardar coherencia o equidad, tanto internamente en la organización como externamente en el mercado de trabajo.

Desde el punto de vista interno, se toman en consideración factores tales como:

- ◆ Jerarquía.
- ◆ Mérito individual.
- ◆ Logros del sector, división o unidad de negocios.
- ◆ Resultados económicos y situación financiera de la organización.
- ◆ Antigüedad.

En cuanto a los factores externos, cabe mencionar:

- ◆ Comparación con el mercado de trabajo.
- ◆ Poder adquisitivo de la remuneración.

#### 1.5.3.2. Beneficios sociales y servicios

Beneficios sociales son las comodidades, facilidades, ventajas y servicios sociales que las empresas ofrecen a los empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituyen la denominada remuneración directa concedida a todos los empleados como condición de empleo, independientemente del cargo ocupado, en conjunción con la denominada remuneración directa, que es el salario específico para el cargo ocupado, en función de la evaluación del cargo o del desempeño. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

Es decir los beneficios sociales son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios.

Estos incluyen variedad de condiciones y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación.

#### 1.5.4. Desarrollo de personas

El desarrollo de personas está relacionado estrechamente con la educación a través del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento a fin de mejorar las capacidades y aptitudes del empleado en la organización. Representa la necesidad de obtener del interior del individuo su mayor potencial para realizar cada actividad.

##### 1.5.4.1. El Entrenamiento

El entrenamiento es un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras; puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas para la empresa.

- ◆ **Personas Productivas** Son aquellas personas que con una cantidad de recursos, en un tiempo determinado, generan la máxima cantidad de bienes y/o servicios.
- ◆ **Personas creativas** Son aquellas personas que generan nuevas ideas o conceptos mediante un pensamiento constructivo, inventivo, imaginario que generalmente producen soluciones originales que pueden ser aprovechadas por la organización para su crecimiento y mejoramiento.
- ◆ **Personas Innovadoras** Son aquellas personas que transportan las ideas del campo imaginario al campo de la realidad y las implementan con la intención de que sean útiles para el mejoramiento de la productividad dentro de una organización.

##### 1.5.4.1.1. Proceso de entrenamiento

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas (Gráfico N° 16 y N°17).

**Gráfico N° 16 Etapas del Proceso de Entrenamiento**



**Fuente:** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

**Gráfico N° 17 Etapas del Proceso de Entrenamiento 1**

Necesidades por Satisfacer	Diseño del entrenamiento	Conducción del entrenamiento	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión sobre la estrategia	Implementación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de la organización</li> <li>- Competencias necesarias</li> <li>- Problemas de producción</li> <li>- Problemas de personal</li> <li>- Resultados de la evaluación de desempeño</li> </ul>	Programación del entrenamiento - ¿A quién entrenar? - ¿Cómo entrenar? - ¿Qué aspectos entrenar? - ¿Dónde entrenar? - ¿Cuándo entrenar?	Conducción y aplicación del programa de entrenamiento a través de: - Gerente de línea - Asesoría de RH - Ambos - Terceros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo del proceso</li> <li>- Evaluación y medición de los resultados</li> <li>- Comparación de la situación actual con la situación anterior</li> <li>- Análisis del costo beneficio</li> </ul>

**Fuente:** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

## Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento

Es la primera etapa del proceso, la cual se refiere a las carencias en el desempeño actual y pasado; así como la posibilidad de alcanzar un nuevo nivel de desempeño al que se pretende llegar con una serie de acciones.

## Diseño del programa de entrenamiento

Es la segunda etapa del proceso, en la cual se define seis componentes básicos: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.

## Conducción del programa de entrenamiento

Existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de entrenamiento. Dos técnicas para transmitir y divulgar información son:

- ◆ Conferencias. Es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. Esta es la técnica más utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento. La ventaja que tiene es que el instructor expone a los entrenados una cantidad máxima de información dentro de un determinado tiempo. La desventaja es que por ser de una sola vía los entrenados adoptan una postura pasiva por lo que hay poca o ninguna oportunidad de aclarar dudas.
- ◆ Instrucción programada. El aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Pequeñas partes de información que requieren respuestas relacionadas se presentan individualmente a los entrenadores, quienes pueden determinar sus respuestas para saber si comprendieron la información. Los tipos de respuestas solicitados a los entrenados varían según la situación, pero generalmente son de selección múltiple, verdadera o falsa.

## Evaluación del programa de entrenamiento

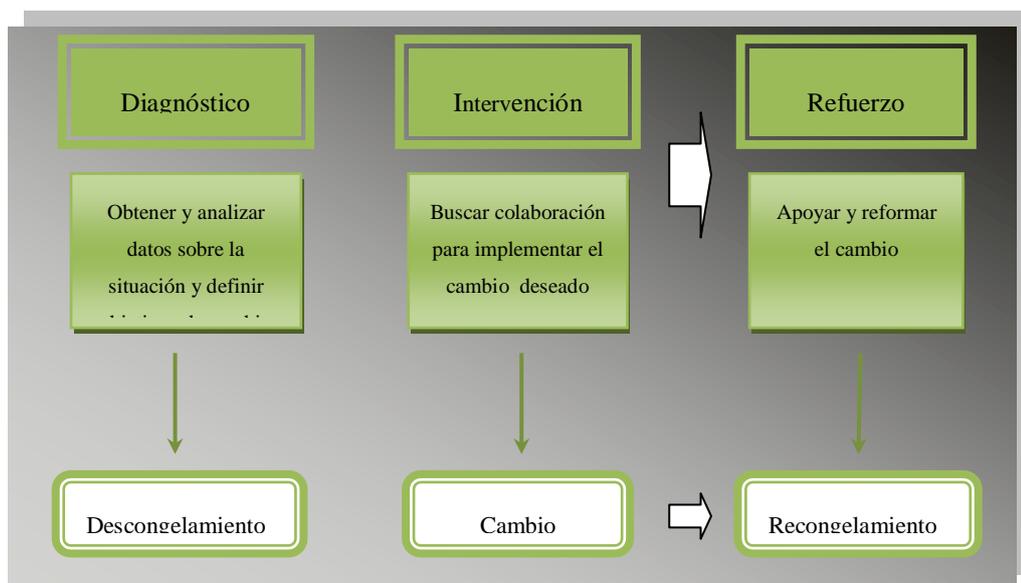
La etapa final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Normalmente se debe evaluar si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado.

### 1.5.4.2. Desarrollo organizacional

Desarrollo organizacional es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional, con ayuda de un consultor, facilitador y la utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluidas la acción y la investigación. (French, 1981)

El desarrollo organizacional utiliza un proceso de tres fases: (Gráfico N° 18)

**Gráfico N° 18** Proceso de Desarrollo Organizacional como proceso de cambio



**Fuente:** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

### 1.5.5. Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas

Según Chiavenato: el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados, entre los cuales se destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

Son procesos que brinda la organización a sus participantes para satisfacerlos, motivarlos y asegurarles condiciones físicas y sociales que los estimule para permanecer en la organización.

#### 1.5.5.1. Relaciones con los empleados

Las actividades de las relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración, y buscar mayor eficacia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. (Milkovich & Boudreau, 1994)

Cualquiera que sea su origen, las actividades de relaciones con los empleados buscan establecer comunicación directa de dos vías, para proporcionar asistencia mutua y lograr el involucramiento. Estas deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

#### 1.5.5.2. Higiene, salud, seguridad y calidad de vida

Es el conjunto de normas, técnicas, medidas y medicina preventiva que busca generar bienestar físico y de salud de las personas en el desempeño de sus labores.

##### 1.5.5.2.1. Higiene laboral

La Higiene Laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores.

Se relaciona con el diagnóstico y la prevención de las enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Un ambiente de trabajo agradable de trabajo puede mejorar la relación interpersonal y la productividad, así como reducir accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación de personal.

#### 1.5.5.2.2. Salud ocupacional

Una manera de definir la salud ocupacional es la ausencia de enfermedades, es decir, se relaciona con la asistencia médica preventiva.

Un programa de salud ocupacional debe contar con los elementos básicos para cumplir con estos objetivos, los cuales incluyen datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los empleados, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.

Las consecuencias de programas inadecuados son perfectamente mensurables: aumento de pagos por indemnizaciones, aumento de incapacidad laboral por enfermedades, aumento de los costos de seguros, del ausentismo y rotación del personal, baja productividad y baja calidad, además de pensiones sindicales.

Un programa de salud ocupacional requiere las siguientes etapas:

- ◆ Establecimiento de un sistema de indicadores que abarque estadísticas de incapacidades y seguimiento de enfermedades.
- ◆ Desarrollo de sistemas de informes médicos.
- ◆ Desarrollo de normas y procedimientos para prevención médica.
- ◆ Recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de salud ocupacional.

#### 1.5.5.2.3. Seguridad en el trabajo

Seguridad en el trabajo es un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad:

- ◆ Prevención de accidentes
- ◆ Prevención de incendios
- ◆ Prevención de robos

Según Ivancevich: un programa de seguridad en el trabajo requiere las siguientes etapas: (Ivancevich, 1995)

- ◆ Establecimiento de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
- ◆ Desarrollo de sistemas de informes sobre medidas tomadas.
- ◆ Desarrollo de normas y procedimientos de seguridad.
- ◆ Asignación de recompensas a los gerentes y a los supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad

#### 1.5.5.2.4. Calidad de vida

La calidad de vida se refiere a la preocupación por el bienestar general y de la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas.

Representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo.

- ◆ La calidad de vida incluye múltiples factores:
- ◆ Satisfacción con el trabajo efectuado
- ◆ Posibilidades de tener futuro en la organización
- ◆ Reconocimiento de los resultados alcanzados
- ◆ Salario Percibido

- ◆ Beneficios alcanzados
- ◆ Relaciones humanas con el grupo y la organización
- ◆ Ambiente psicológico y físico de trabajo
- ◆ Libertad y responsabilidad de decidir
- ◆ Posibilidades de participar

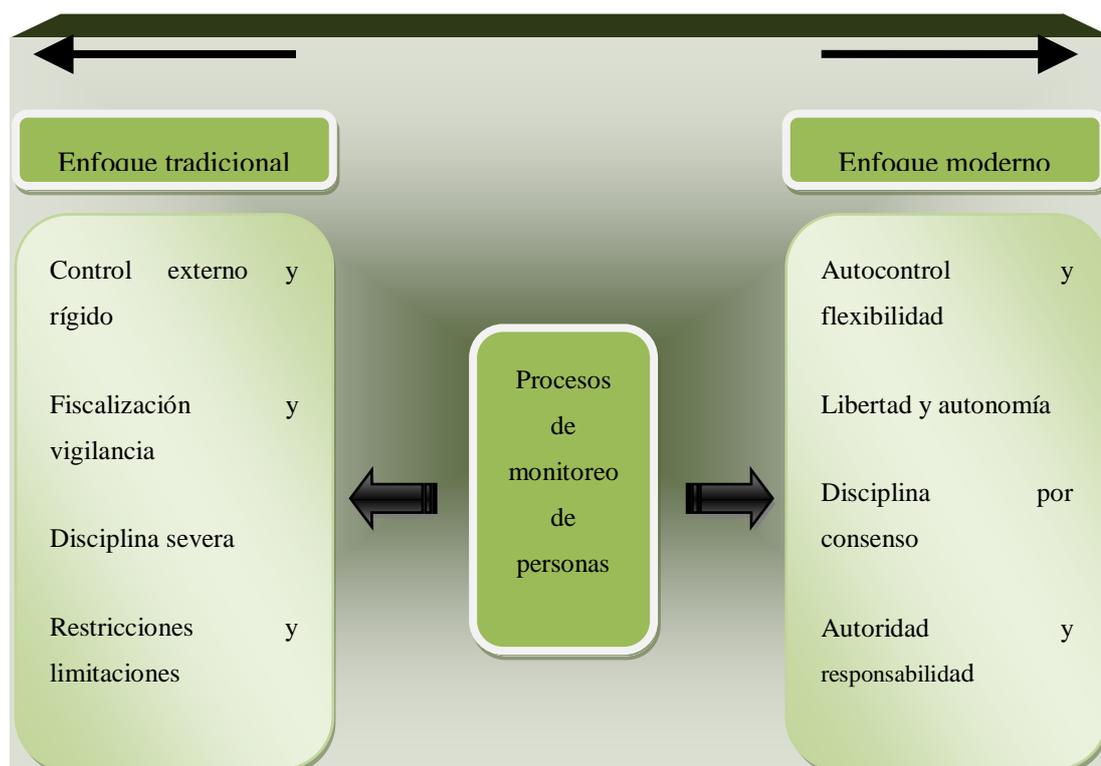
La calidad de vida implica los aspectos intrínsecos (contenido) y los extrínsecos (contexto) del cargo. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual y grupal, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente laboral, creatividad y voluntad de innovar o aceptar cambios.

#### 1.5.6. Monitoreo de personas

El monitoreo de las personas en una organización está relacionado con la manera de alcanzar los objetivos a través de las actividades del personal, las cuales deben ser orientadas para mantenerlas dentro de un límite de variación.

Los procesos de monitoreo pueden adoptar un enfoque moderno, a medida que dejen atrás el paradigma tradicional de la teoría X (desconfianza respecto a las personas y control sobre su comportamiento) y lo cambien por el de la teoría Y (confianza en las persona e incentivos a su comportamiento). (Gráfico N° 19)

Gráfico N° 19 Características de los procesos de monitoreo de personas



**Fuente:** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

#### 1.5.6.1. Base de datos

Es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso.

Según Chiavenato: en el área de recursos humanos, las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) (Gráfico N° 20)

- ◆ Sobre cada uno de los empleados.
- ◆ Ocupantes de cada uno de los cargos.
- ◆ Empleados de cada sección, departamento o división.
- ◆ Salarios e incentivos salariales.

- ◆ Beneficios y servicios sociales.
- ◆ Programas de entrenamiento.
- ◆ Candidatos del cargo.
- ◆ Consultas y los exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.

**Gráfico N° 20 Banco de datos de RRHH**



**Fuente:** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

Los bancos de datos ayudan a mejorar la eficiencia de la información de la organización, pero para que se conviertan en información estos datos deben ser procesados. La veracidad de la información en una organización depende de la calidad y de la actualización de los bancos de datos.

#### 1.5.6.2. Sistemas de información

Es un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar los datos necesarios para la organización con relación a sus recursos humanos y a sus respectivas actividades, además de las características de las unidades de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

El punto de partida de un sistema de información sobre empleados es el banco de datos, los cuales son procesados y transformados en información, de manera esquematizada y ordenada, para que sirvan de ayuda tanto a los gerentes como a los empleados en la toma de mejores decisiones; y además permite reducir costos y tiempo de procesamiento de la información.

#### 1.5.6.3. Auditoría de Recursos Humanos

La auditoría de recursos humanos es el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa que se está manejando, al mismo tiempo viene acompañada de sugerencias y correctivos para mejorar.

Para poner en marcha una auditoría de recursos humanos se necesita realizar comparaciones que permitan evaluar y controlar el funcionamiento del personal, razón por la cual se toman estándares previamente establecidos, los mismos que facilitan la comparación durante el desempeño de las funciones o al final de la misma con los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO II

### RESEÑA DE LA EMPRESA

El presente capítulo tiene como propósito dar una breve descripción de la empresa SEDEMI S.C.C. especificando sus actividades con el desarrollo de la industria metal mecánica del país.

SEDEMI S.C.C. Es una empresa ecuatoriana que inicio sus actividades en 1983 como servicios de mecánica industrial. Gracias al incremento del área de ingeniería en 1990 comienza a brindar sus servicios al sector eléctrico con la fabricación de torres y herrajes eléctricos. (Sedemi, 1983)

Cerca de 25 años se realizó todo tipo de trabajos en las primeras instalaciones desde pequeñas fundiciones hasta construcciones de torres eléctricas de diferente tipo, en la imagen se muestra la primera planta de fabricaciones metálicas SEDEMI S.C.C. (Sedemi, 1983)

**Gráfico N° 21** Primera planta de fabricaciones metálicas SEDEMI S.C.C.

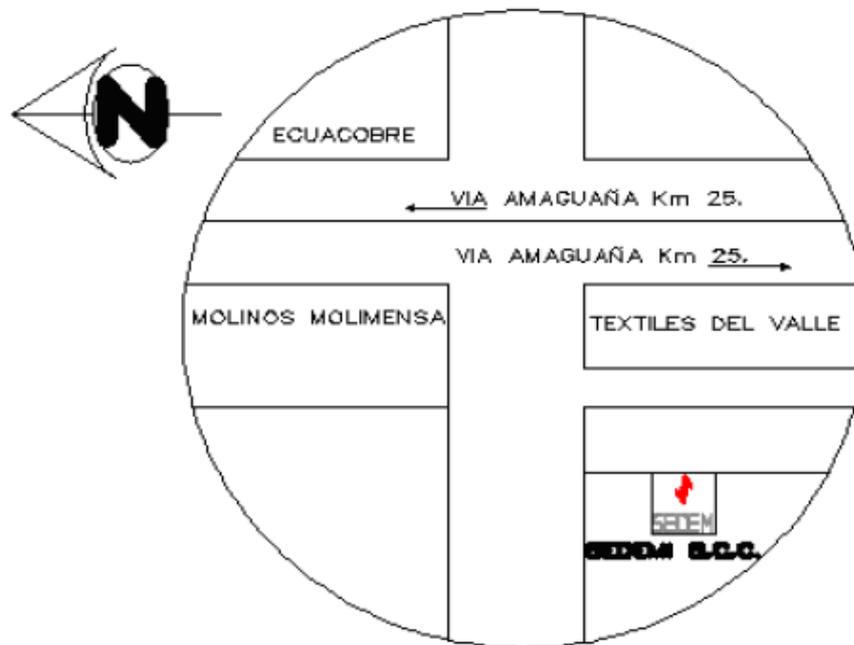


**Fuente:** SEDEMI S.C.C.

En 1999 se construye legalmente como SEDEMI S.C.C. (SERVICIOS DE MECANICA INDUSTRIAL, DISEÑO, CONSTRUCCION Y MONTAJES) para atender con responsabilidad los requerimientos de la industria eléctrica, petrolera, telecomunicaciones y construcciones en general. (Sedemi, 1983)

Ante las exigencias del mercado y el firme compromiso por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, se hizo necesaria la expansión de las instalaciones. La nueva planta ubicada en la zona industrial de Sangolqui cuenta con 3000 m<sup>2</sup> de construcción, implantada en un terreno de 10000 m<sup>2</sup> y una capacidad de producción de 200 ton/mes. Donde los procesos de mecanizado y soldadura en la producción son automatizados, además el departamento de ingeniería opera con los últimos paquetes de diseño y dibujo industrial. (Sedemi, 1983)

**Gráfico N° 22 Ubicación SEDEMI S.C.C.**



**Fuente:** SEDEMI S.C.C.

Hoy SEDEMI S.C.C. ha evolucionado convirtiéndose en una empresa moderna y eficiente que, a través de sus tres unidades operativas 1.planta de fabricaciones metálicas; 2. Montajes electrónicos y 3. Construcciones civiles.

Entrega productos y servicios con puntualidad y bajo un estricto control de calidad, logrando el reconocimiento de sus clientes como una empresa confiable y experimentada. En la imagen se muestra las nuevas dependencias de SEDEMI S.C.C. donde se realizan todos los cronogramas de producción y planificación las actividades de campo de los diferentes proyectos. (Sedemi, 1983)

**Gráfico N° 23 Planta de producción SEDEMI S.C.C.**



**Fuente:** SEDEMI S.C.C.

Con las nuevas instalaciones se ha logrado brindar un servicio a la comunidad de Sangolquí, especialmente al sector estudiantil gracias a la facilidad de realizar sus pasantías en la empresa. (Sedemi, 1983)

#### 2.1. Antecedentes del departamento de gestión del talento humano.

La organización cuenta con el departamento de gestión del talento humano encargado del reclutamiento, selección, inducción, evaluación, motivación y capacitación de los colaboradores de la empresa SEDEMI S.C.C. El departamento de gestión del talento humano comenzó su funcionamiento dentro de la organización con un bajo perfil.

Como en muchas organizaciones su función no era de trascendencia, pero debido a que la empresa ha tenido un gran crecimiento en la demanda su mayor atención del recurso humano, y énfasis de parte de la dirección general y gerencia en el tema.

En la actualidad el departamento de gestión del talento humano cumple con un papel jerárquico de coordinación en la organización, aunque se pretende elevarlo a una gerencia.

El papel de coordinación está en el nivel de mandos intermedios y al ser elevado a un departamento, contará con un gerente de gestión del talento humano y un equipo de

trabajo dedicado exclusivamente al mismo departamento de gestión del talento humano en la organización se dedica principalmente a la selección, contratación e inducción de los colaboradores.

La organización cuenta con personal calificado que se encarga del departamento en la actualidad, pero que comparte responsabilidades y tiempo en otras actividades que no les compete como departamento, es decir no dedican sus esfuerzos en totalidad a su trabajo, al no contar con un presupuesto propio y sin un papel trascendente ante la alta gerencia. Este impedimento no permite que se tenga programas de capacitación al personal muy seguido, lo que minimiza en ciertos aspectos la productividad del personal.

El departamento de gestión del talento humano dentro de la organización es considerado como un departamento a cargo de manejo y reclutamiento de personal acorde a las necesidades de los distintos departamentos o proyectos y no cuentan con una dirección fija.

El departamento de gestión del talento humano de la organización está básicamente estructurado como una coordinación encargada de reclutar personal según a la necesidad de los distintos departamentos que existe en SEDEMI S.C.C.

Además de estas tareas el departamento se preocupa por la motivación del personal aunque por carácter de un presupuesto específico asignado para el departamento, no es posible contar con programas de capacitación. Se tiene además la responsabilidad de la dirección y regulación de las planillas de pago que es coordinada conjuntamente con el departamento contable. Se analizó que en la empresa el sistema actual de inducción es funcional. Al momento de reorganizar el departamento sería interesante revisar más detalladamente el proceso de inducción que se hace actualmente y verificar internamente si ha sido efectivo.

Además cabe mencionar que SEDEMI S.C.C. a pesar de haber tenido un gran crecimiento empresarial el departamento de gestión del talento humano no cuentan con un sistema de control de nómina ya que hoy en día para poder realizar el cálculo de las horas extras se lo realiza en Excel es por ello ve la necesidad de querer adquirir un sistema que ayude en este aspecto ya mencionado.

En la empresa SEDEMI S.C.C. no cuenta con un plan social ya que por motivos de tiempo no se ha realizado análisis socioeconómicos de cada uno de los trabajadores de la empresa en mención.

Cabe recalcar que la empresa cuenta con un manual de funciones por cada uno de los departamentos en muchas ocasiones en el departamento de gestión del talento humano ha existido confusiones de lo que cada miembro es responsable es por ello que se puede decir que todos hacen todo y es necesario establecer la función de cada uno de los miembros del departamento.

## 2.2. Aspectos preliminares.

Actualmente en el mundo dentro de las organizaciones, la economía, el trabajo, la tecnología cada vez son más cambiantes lo cual genera un reto a la organización que es dado por el crecimiento y el avanzar progresivamente en las tareas y actividades en la organización, el estar preparado para competir en este tiempo es contar con un elemento humano forjado, motivado, comprometido que aplique todo su potencial al cumplimiento de los objetivos corporativos.

En la actualidad hablar de gestión del talento humano es la administración de dicho recurso, una de sus funciones principales es proporcionar las capacidades humanas requeridas para la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del personal para la satisfacción del mismo y de la organización.

Es importante tener en cuenta que el talento humano es indispensable en la organización, ya que está conformada por personas, las mismas que son quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará bien de lo contrario se detendrá.

El Plan de mejoramiento integral para el departamento de gestión del talento humano de la empresa SEDEMI S.C.C. se origina por la necesidad de que esta área de trabajo no cuenta con un sistema adecuado para la administración y la falta de procedimientos internos técnicos en el manejo y desarrollo de los subsistemas, ya

que de esta manera se obtendrá un clima laboral satisfactorio para el buen desempeño y optima utilización del potencial humano.

#### 2.2.1. Situación actual.

Las empresas actualmente a medida de que se busca su crecimiento financiero comercial y estructural , deben actuar encasilladas y ceñidas a las normas legales, como es el caso de los procedimientos laborales, tales como la contratación, modificación de condiciones laborales, llamados de atención, procedimientos administrativos previos a las sanciones o despidos además actos que hacen parte de la relación laboral, es así que dadas las falencias que presentan actualmente el departamento de gestión del talento humano debe estar capacitado como para poder dar solución a los problemas ya mencionados.

La empresa SEDEMI S.C.C. cuenta con tres diferentes niveles gerenciales; la dirección general, la gerencia de proyectos y los mandos medios. Así mismo la empresa está dividida por regiones de trabajo. Estas regiones aumentan o disminuyen en consecuencia directa con la cantidad y el tipo de trabajo a realizar.

El departamento de gestión del talento humano está a nivel de STAFF y se encarga de asesorar y proveer del recurso humano.

La alta gerencia está constituida primordialmente por la Junta General de Accionistas y existe un encargado que a su vez es el gerente general de la organización y es quien toma la decisión final de cualquier situación de la empresa.

La gerencia de los departamentos o proyectos está integrada por un gerente y un equipo de jefaturas, encargado directamente de su departamento. Este equipo de trabajo lo puede constituir entre tres áreas a seis personas, que funcionan como asesores o apoyos del gerente.

Los mandos medios son profesionales que funcionan como asistentes o apoyos de los gerentes, algunos de ellos muchas veces tienen dos funciones, la de ser asistentes y de ser encargados de un departamento.

Esto se da debido a que hay departamentos que carecen de un líder que se dedique exclusivamente al área o departamento que se está trabajando a su vez tiene un papel directamente ligado con la magnitud y responsabilidad del proyecto.

De igual manera el personal involucrado en los departamentos esta en dependencia directa con el departamento a trabajar y el número de los empleados dependerá directamente de la magnitud del proyecto.

### 2.2.2. Historial y antecedentes del departamento

El departamento de gestión del talento humano comenzó su funcionamiento dentro de la organización con perfil bajo. Como en muchas organizaciones su funcionamiento no era de trascendencia, pero debido a que la empresa ha tenido un crecimiento, demanda mayor atención de los recursos humanos, y énfasis de parte de la dirección general y gerencia en el tema.

En la actualidad el departamento de gestión del talento humano cumple con un papel jerárquico de coordinación en la organización, aunque se pretende elevarlo a una gerencia. El papel de coordinación está en el nivel de mandos intermedios y al ser elevado a un departamento, contara con un gerente del departamento de gestión del talento humano y un equipo de trabajo dedicado exclusivamente al mismo.

El departamento de gestión del talento humano en la organización se dedica principalmente a la selección, contratación e inducción de los nuevos colaboradores.

La organización cuenta con personal calificado que se encarga del departamento en la actualidad, pero que comparte responsabilidades y tiempo en otros departamentos, es decir no dedican sus esfuerzos en totalidad al departamento de gestión del talento humano, al no contar con presupuesto propio y sin un papel trascendente ante la alta gerencia. Este impedimento no permite que se tenga programas de capacitación al personal, lo que minimizara en ciertos aspectos elevar la productividad del personal.

### 2.3. Enfoque y visión de la organización

La organización cuenta con una visión clara y amplia de sus objetivos, su objetivo y su visión van de la mano con la política de la empresa, que se traduce principalmente en brindar un producto de calidad y satisfacción al cliente.

#### 2.3.1. Política de la organización

SEDEMI S.C.C. cuenta con políticas que cabe mencionar y plasmar para que de esta manera quede constancia que cuenta con políticas.

Todos nuestros trabajos están realizados bajo una política de calidad basada en el servicio al cliente y el respeto al marco legal en el que se encuadra la actividad de nuestra empresa. Así, todos los proyectos que lleva a cabo, cumplen una serie de requisitos indispensables, algo que incide directamente en el resultado de nuestra labor y en la consecuente satisfacción de nuestros clientes. (Sedemi, 1983)

Tener en cuenta las necesidades y directrices marcadas por el cliente. Alcanzar el estándar de calidad establecido por nuestra empresa, bajo mecanismos de seguimiento y control internos, estableciendo un proceso de mejora continua.

- ◆ Estricto cumplimiento de la normativa actual vigente.
- ◆ Seguridad estructural.
- ◆ Seguridad de utilización.
- ◆ Seguridad en caso de incendio.
- ◆ Protección contra el ruido.
- ◆ Ahorro de energía y aislamiento térmico.
- ◆ Higiene, salud y protección del medio ambiente.
- ◆ Acceso a los servicios de telecomunicaciones.
- ◆ Utilización y accesibilidad.

La combinación de materiales de primera calidad con una correcta colocación, da resultados de alta calidad.

#### 2.3.1.1. Políticas del departamento de gestión del talento humano

Política de pago de horas extras y/o suplementarias al personal de producción. Una vez analizado el trabajo pendiente, los Supervisores de cada área conjuntamente con el Gerente de Producción, coordinarán el trabajo suplementario y extraordinario y el grupo de personas que deba cumplir y el tiempo estimado. (Sedemi, 1983)

Será responsabilidad de los Supervisores de cada Área, de acuerdo a la evaluación de las necesidades de producción de la Empresa, solicitar y acordar con el empleado, la ejecución de trabajos o labores adicionales fuera de la jornada ordinaria, previo a una programación. (Sedemi, 1983)

Para formalizar la ejecución de horas extraordinarias y suplementarias, deben llenar el siguiente formulario. (Cuadro N° 1)

## CUADRO N° 1

### Programación de horas extras

<b>PROGRAMACION DE HORAS EXTRAS</b>				
AREA:				COMPROBACION
FECHA:		HORA:		HORAS
NOMBRE DEL TRABAJADOR	NO. PROYECTO	INICIO	FIN	RECURSOS HUMANOS
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO: _____				
SOLICITADO POR:		APROBADO POR:		
.....		.....		

**Fuente:** SEDEMI S.C.C.

El Coordinador de cada área será el encargado de realizar un reporte semanal de las horas suplementarias y extraordinarias realmente ejecutadas por su equipo de trabajo, adjuntado el reporte de programación diario, las mismas que la Gerencia de Producción, aprobará o no el pago de las horas ejecutadas después de evaluar el cumplimiento de los objetivos de producción y tiempo que tomó ejecutar, de acuerdo al siguiente reporte. (Sedemi, 1983)

**CUADRO N° 2**  
**Reporte semanal de horas extra**

REPORTE SEMANAL DE HORAS EXTRAS								
AREA:								
PERIODO:	Desde:				Hasta:			
NOMBRE DEL EMPLEADO	01-jun	02-jun	03-jun	04-jun	05-jun	06-jun	07-jun	TOTAL
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	HORAS
Luis Paucar	4	2	3	2	4	3	1	18
Elaborado por:	Autorizado por:							
Supervisor de Area	Gerente de Producción							

**Fuente:** SEDEMI S.C.C.

La ejecución de las horas suplementarias y/o extraordinarias, serán obligatorias ya que en la parte contractual previo a la contratación se acuerda la disponibilidad de tiempo para cumplir los horarios que define la empresa tomando en consideración los requerimientos de producción. (Sedemi, 1983)

En caso de que se solicite al personal la colaboración en la extensión de jornada o trabajo en días de descanso y no acate, será motivo para aplicar una multa de acuerdo

a las políticas internas (Suspensión del Bono de Responsabilidad en caso de que sea parte de su remuneración, caso contrario el 10% del Sueldo). (Sedemi, 1983)

No se considera horas extras las que se ejecutan para culminar trabajos pendientes, propios del puesto que por descuido error o negligencia no se pudieron realizar en la jornada ordinaria.

La empresa reconocerá las jornadas suplementarias o extraordinarias de trabajo debidamente autorizadas y pagará con los recargos de ley. Les recuerdo que las horas suplementarias van desde las 17h01 a 24H00 de lunes a viernes 01H00 A 06H00 son calculadas como horas extras.

Los días sábados pasada las 12h00 son consideradas horas extras. Los días domingo se considera hora extra desde que ingresa el trabajador hasta que se retira de su labor.

No se considerarán trabajos de horas suplementarias o jornadas extraordinarias las que tuvieren que laborar los Trabajadores para compensar, como consecuencia de sus propios errores, negligencia o abandono de sus labores y responsabilidades. (Sedemi, 1983)

### **Política de control de faltas y atrasos injustificados.**

El inicio de labores para los empleados de administración será desde las 8H00 AM - 8H10 AM, a partir de las 08h11 AM se considera atraso.

Si es la primera vez que incurre en el atraso se le permitirá el ingreso, para una segunda se requiere una justificación para el ingreso. Si el atraso se vuelve consecutivo, el guardia deberá solicitar autorización al jefe inmediato para el ingreso.

Todo atraso y falta será adjuntado al archivo personal de cada colaborador, a través de un memorando emitido por Recursos Humanos y firmado por el colaborador.

Los permisos para ingresar después del horario establecido (08h10) o para salir antes de las 17h00 deben ser aprobados por, Gerente General o Gerente Administrativo Financiero o quién los Subrogue, con su respectiva firma en el documento de

CONTROL DE PERMISOS, el mismo que se entregará en el departamento de RR.HH. Este departamento registrará en la tarjeta de asistencia el permiso como autorización para guardar.

Se considerará como falta justificada sin descuento por los siguientes conceptos:

- ◆ Por muerte de un familiar hasta segundo grado de consanguinidad y que pueda ser probado.
- ◆ Por accidente o enfermedad en el cual deberán presentar la justificación con el respectivo certificado médico del IESS o Centro Médico.
- ◆ Se considera falta injustificada las realizadas por asuntos de índole personal y se procederá a realizar el respectivo descuento.
- ◆ La pérdida de la remuneración por faltas a laborar se las aplicará según lo establecido en la ley.

Art. 54 del Código de Trabajo.

- ◆ Trabajador que faltare a ½ jornada de trabajo se le descontará 1 día.
- ◆ Trabajador que faltare 1 día de trabajo se le descontará 2 días.
- ◆ Trabajador que faltare 2 días de trabajo en una misma semana se le descontará 3 días.

Y en caso de que el trabajador faltare 3 días consecutivos en una misma semana la empresa procederá a solicitar el visto bueno ante el Ministerio de trabajo por Faltas consecutivas o abandono de trabajo.

**CUADRO N° 3**  
**Control de faltas y atrasos injustificados.**

<b>NOMBRE DE LA POLITICA</b>	<b>Control de Faltas y Atrasos Injustificados.</b>		<b>No 0001</b>
DIVISION	GERENCIA	AREA:	ADMINISTRATIVA RR.HH
DISTRIBUCION: Para el personal Operativo		EMISION:	22/06/2007

**Fuente:** SEDEMI

**Política de pago trabajo en el campo.**

Una vez que se determine la carga de trabajo que deba cumplir cada Supervisor de área, coordinan el cronograma de trabajo y los recursos necesarios para el cumplimiento del mismo.

Dentro del recurso humano, se debe comunicar los turnos y jornadas que debe cumplir cada persona con los Supervisores de cada área, el cronograma de trabajo y los recursos necesarios para el cumplimiento del mismo.

Dentro del recurso humano, se debe comunicar los turnos y jornadas que debe cumplir cada persona con anterioridad.

Es decir mínimo 2 días antes. Si fuese el caso de que alguna persona por asuntos de fuerza mayor no puede cumplir con el trabajo programado para los días sábado y/o domingo, debe comunicar al Supervisor Inmediato para que se proceda a evaluar la solicitud y en todo caso cumplir el procedimiento de permiso.

Si un trabajador designado para que labore en jornada de fin de semana es comunicado y hace caso omiso faltando y consecuentemente descoordinado la producción programada, será sancionado con Falta Grave al Reglamento de Trabajo.

La Falta Grave significa que es sancionado económicamente con el 10% del sueldo, se emite un Memorándum como llamado de atención con copia a la carpeta personal, y si tiene un bono de responsabilidad no se le reconoce este valor ya que está demostrando irresponsabilidad.

Si esta falta es incidente dentro del mismo mes, a más de la sanción económica, dará lugar a que la empresa emita el memorándum de llamado de atención al Ministerio de Trabajo para proceder a solicitar el Visto Bueno una vez que se registren tres memorándum por esta misma causa, es decir incumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo.

Para el Personal Administrativo, comprenderá aplicar una sanción económica y un llamado de atención siempre que no asista a la jornada de trabajo el día sábado y los días feriados previstos sin cumplir con el procedimiento para el caso, es decir solicitar permiso con la debida anticipación al Jefe Inmediato y coordinando las actividades pendientes:

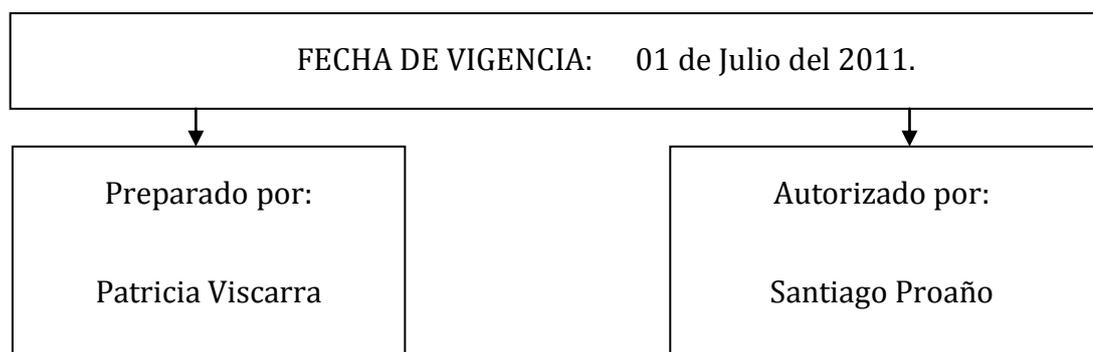
**CUADRO N° 4**  
**Cuadro por incumplimiento**

<b>Primera Falta Injustificada:</b>	3% del Sueldo Básico Nominal más un llamado de atención verbal
<b>Segunda Falta Injustificada</b>	5% del Sueldo Básico Nominal más un llamado de atención escrito
<b>Tercera Falta Injustificada</b>	10% del Sueldo Básico Nominal más un llamado de atención con copia al Ministerio de Trabajo

**Fuente:** (Sedemi, 1983)

Si la persona que está incumpliendo con las disposiciones generadas en el Reglamento Interno de Trabajo, tienen parte de su paquete remunerativo un Bono por Responsabilidad, no se le reconocerá dicho valor ya que se pierde el sentido de responsabilidad al incumplir procedimientos.

**CUADRO N° 5**  
**Cuadro de autorizaciones**



Fuente: SEDEMI

### 2.3.2. Filosofía organizativa

SEDEMI S.C.C. es una empresa innovadora con apertura a nuevas tecnologías y de ágil adaptabilidad al cambio. Comprometida con un comportamiento ético, transparente y leal para con nuestros clientes, basada en la vocación de servicio y responsabilidad. Gracias a una política de motivación, capacitación y entrenamiento continuo.

Apoya al desarrollo personal y profesional del recurso humano. Asegura el crecimiento sostenible de la sociedad con la generación de empleo y en cumplimiento de los deberes como ente empresarial legalmente constituido.

#### 2.3.2.1. Misión

"Ser el apoyo integral en la ejecución de proyectos de infraestructura, respaldados en un sistema de gestión de calidad, experiencia y servicio personalizado, garantizando constantemente la confianza de nuestros clientes, empleados, accionistas y la comunidad" (Sedemi, 1983)

#### 2.3.2.2. Visión

"Seremos LÍDERES en el mercado nacional y tendremos presencia regional; desarrollando innovación permanente y ágil adaptabilidad al cambio" (Sedemi, 1983)

### 2.3.3. Objetivos de la organización

Entre los objetivos de la empresa SEDEMI S.C.C. se tienen los siguientes

#### Objetivo General

Ser una empresa pionera en el área de construcciones Metálicas con reconocimiento internacional en el Ecuador.

#### Objetivos Específicos (Sedemi, 1983)

- ◆ alcanzar un total de producción para el 2011 de 3000 toneladas año.
- ◆ incrementar en un 15% el total de ventas para el 2011.
- ◆ incursionar en el mercado externo (exportaciones).
- ◆ Alcanzar un 95% de satisfacción de los clientes actuales.
- ◆ renovar maquinarias con tecnología de punta.
- ◆ Lograr los resultados netos anuales con un 15% de rentabilidad neta. (Sedemi, 1983)

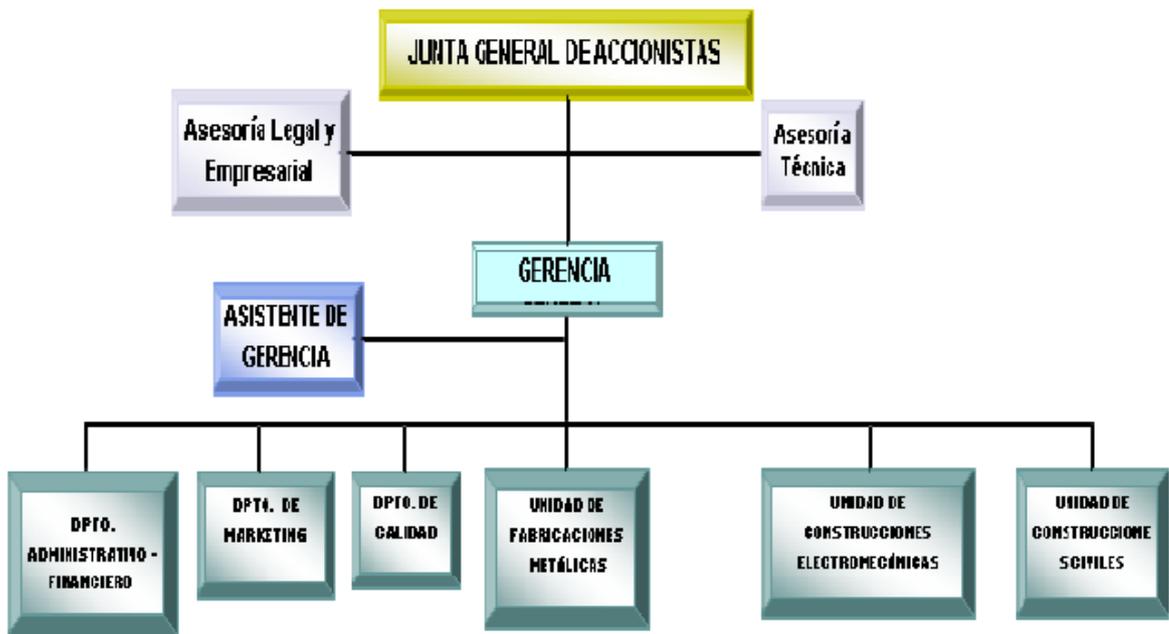
### 2.4. Estado actual del departamento de gestión del talento humano.

El departamento de gestión del talento humano dentro de la organización es considerado como un departamento a cargo de manejo y reclutamiento de personal acorde a la necesidad.

#### 2.4.1. Estructura actual y organizacional

La estructura organizacional se encuentra en sus inicios , la empresa estaba dirigida por su propietario, realizando trabajos de mecánica industrial, con el pasar del tiempo fue creado el departamento de ingeniería, con el cual se desarrolló una estructura organizativa , definiendo cargos y responsabilidades de trabajo para todo el personal, en la Gráfico se muestra la disposición organizativa de la empresa

**Gráfico N° 24 Organigrama de SEDEMI S.C.C**



Fuente: (Sedemi, 1983)

Los trabajos se efectúan previa reunión del departamento de ingeniería, para coordinar trabajos, materiales, disposición del personal de producción, una vez establecido el cronograma de actividades se procede a seleccionar al personal responsable del proyecto.

Todos los proyectos culminan satisfactoriamente, gracias al apoyo logístico y la participación positiva de los diferentes departamentos que conforman la empresa SEDEMI S.C.C.

El departamento de gestión del talento humano de la organización está básicamente estructurado por Jefe de Recursos, Analista de Nomina y Auxiliar de Oficina RRHH estas tres personas están encargadas de reclutar personal según la necesidad de los distintos departamentos.

La necesidad de nuevos colaboradores está en función directa con la magnitud del proyecto, el departamento requerirá así a la fuerza laboral dependiendo entonces de cuanto personal sea necesario en el proyecto que se planea ejecutar.

#### 2.4.2. Descripción de actividades

Como parte de sus actividades de reclutamiento, selección e inducción de los nuevos colaboradores. El departamento se encarga de planificar un programa de reclutamiento e inducción de los nuevos colaboradores.

El departamento se encarga de planificar un programa de reclutamiento e inducción de los nuevos empleados a la empresa por medio de un programa de bienvenida, en donde se presenta información para que el nuevo empleado conozca la organización a través de sus políticas, reglamentos, valores, misión y visión.

El departamento se encarga también de otras tareas, como el auto capacitación conocida como “Coaching”, que es una técnica utilizada para la autosatisfacción de los empleados.

Lo interesante de esta técnica es que su funcionalidad y el éxito del programa dependen únicamente del personal mismo; es decir, el personal que se ha contratado debe ser cuidadosamente seleccionado ya que esta técnica de auto capacitación se desarrolla directamente en cada persona por ella misma.

Además de estas áreas, el departamento se preocupa por la motivación del personal, aunque por carecer de un presupuesto específico asignado para el departamento no es posible contar con programas de capacitación. Se tiene además la responsabilidad de la dirección y regulación de las planillas de pago que es coordinada conjuntamente con el departamento contable.

#### 2.5. Planificación administrativa.

El departamento de gestión del talento humano planifica la incorporación de personas altamente calificadas con el fin de obtener un alto desempeño y garantizar así la satisfacción del cliente.

La organización que se dedica principalmente a las construcciones metálicas en proyectos de ingeniería, dedica estos esfuerzos en el área de administración y financiero, es decir trabaja estas áreas implícitamente dentro de una planificación de proyectos.

Por el momento no es posible contar con herramientas que reflejen el nivel de aceptación del cliente en relación con el cumplimiento de funciones, políticas y normas, debido a que en empresas de servicios la aceptación o rechazo del cliente está en función directa con el valor que éste da al servicio.

El proyecto de mejoramiento del departamento de gestión del talento humano de la organización contempla una estandarización del servicio con el fin desarrollarlo de manera más eficiente.

Se implementó un sistema de evaluación con herramientas que son prácticas y que se contemplan para poder tener esta información objetiva sobre el desempeño del personal. Este sistema ha venido sufriendo un proceso tanto de identificación como la credibilidad, por lo que se puede decir que aun no está implementado en su totalidad.

#### 2.5.1. Reclutamiento y selección de los nuevos colaboradores

El departamento de gestión del talento humano cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de los nuevos colaboradores, conjuntamente con el director o gerente del departamento donde se necesita la contratación de fuerza laboral. Para la contratación de los nuevos trabajadores en la organización se siguen tres etapas:

La primera etapa.- consiste básicamente en la preselección del personal a contratar. En esta etapa se tiene una identificación de los posibles candidatos al puesto. El personal que va a ingresar a SEDEMI S.C.C. es seleccionado considerando el perfil o requisitos del cargo: formación académica, experiencia laboral, entrenamiento, la selección del personal se realiza de acuerdo al instructivo de selección de la empresa.

Algo interesante es que el perfil del empleado, así como algunos elementos de contratación y selección se hace conjuntamente con el gerente del departamento donde se necesita el nuevo colaborador.

La segunda etapa.- consiste en la selección del personal que se necesita. Se selecciona a los posibles candidatos que tienen la posibilidad de obtener el puesto, son clasificados y son presentados al gerente del departamento interesado.

La tercera y última etapa.- consiste en contratación del personal se efectúa al tener ya al posible candidato; este es entrevistado y en este punto se fijan las condiciones para efectuar el trabajo. Aquí se tienen que definir las atribuciones generales del puesto que el nuevo colaborador va a ocupar.

## 2.6. Evaluación y diagnóstico del departamento de Gestión del Talento Humano

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Gestión del talento humano.- es la responsabilidad de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

- ◆ Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- ◆ Capacitar a los empleados.
- ◆ Proporcionar mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- ◆ Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- ◆ Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- ◆ Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (fernandez, 2009 )

Importancia.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

- ◆ Generar ambientes favorables que propician que motivación, compromiso y productividad.
- ◆ Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.
- ◆ Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.
- ◆ Diseña e implemente programas de bienestar a los empleados.

- ◆ Apoya las decisiones que toma la gerencia

### 2.6.1. Diseño de la investigación

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable.

Para diseñar un plan de mejoramiento integral para el departamento de gestión del talento humano de la empresa SEDEMI, se hace indispensable partir de un estudio diagnóstico de la situación actual y caracterización del modelo vigente.

La presente investigación corresponde a un proyecto de desarrollo por cuanto está encaminada a resolver problemas prácticos a través de una propuesta. De ahí que por la naturaleza y tipo, sea una investigación aplicada en la medida que se utilizaron conocimientos de las ciencias administrativas para luego aplicarlas en el proceso de mejoramiento integral. De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio exploratorio, descriptivo y explicativo si se tiene en cuenta que como génesis, se ha realizado un bosquejo para familiarizarse con temas poco conocidos que abran la posibilidad de realizar una investigación más completa; comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual como sustento para diseñar la propuesta.

Como elementos indispensables del diseño de investigación se tuvo como punto de partida, la revisión bibliográfica acerca del tema, planteamiento y formulación del problema, objetivos, interrogantes, matriz de variables, caracterización de la población y selección del grupo de estudio, elaboración de instrumentos, estudio de campo, procesamiento de datos, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.

Conviene anotar que no toda información puede alcanzarse por esta vía, ya sea por limitaciones especiales o de tiempo, problemas de escasez o de orden ético.

En cuanto al diseño de campo que se aplicará, se tiene el muestreo para el levantamiento de información por medio de encuestas y la entrevista.

#### 2.6.1.1. Población

Población: Es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen, y sólo ellos.

En muestreo se entiende por población a la totalidad del universo que interesa considerar, y que es necesario que esté bien definido para que se sepa en todo momento que elementos lo componen.

No obstante, cuando se realiza un trabajo puntual, conviene distinguir entre población teórica: conjunto de elementos a los cuales se quieren extrapolar los resultados, y población estudiada: conjunto de elementos accesibles en nuestro estudio.

Una vez realizado el diseño de investigación, afirmado la selección y especificidad del problema y los instrumentos para recopilar datos, se hace necesario seleccionar los elementos de la población en los cuales se recopilarán los datos para medir los indicadores de las variables. En este sentido, es indispensable definir la población en estudio.

Para la presente investigación se tomará el total de los colaboradores en el área objeto de la presente investigación ya que la población total no amerita realizar muestreo.

Por tanto el número del personal del Departamento de Recursos Humanos a entrevistar serán 4: Jefe de RRHH, Analista de Nómina y 2 asistentes.

**CUADRO N° 6**  
**Población Personal Depto. RRHH**

SEDEMI	
DEPARTAMENTO DE RRHH	
CARGO	CANTIDAD
JEFE RRHH	1
ANALISTA DE NÓMINA	1
ASISTENTE	2

Fuente: SEDEMI: Nómina

**CUADRO N° 7**  
**Población Trabajadores**

SEDEMI	
PERSONAL	541

Fuente: SEDEMI: Nómina

La población actual de la investigación según los datos obtenidos es de 541 trabajadores de distintas áreas.

2.7. Metodología para el levantamiento de información de SEDEMI

A continuación se hace cita de los tipos de estudio de investigación, de entre los cuales se seleccionará uno que será el adecuado para la presente investigación.

2.7.1. Tipos de estudios

Una vez realizada la revisión de la literatura, que la investigación vale la pena y se debe realizarla, el siguiente paso consiste en elegir el tipo de estudio que se efectuará. Los autores clasifican los tipos de investigación en tres: (Babbie, 2000) estudios exploratorios, descriptivos y explicativos. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Para la presente investigación se utilizará el método descriptivo y documental, lo cual se especifica a continuación.

## Estudio descriptivo

Con mucha frecuencia, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Investigación documental.-Se requiere localizar y obtener información de:

A. Datos generales del(as) área(s) involucrada(s) en el proceso, sean estos: nombres de responsables, horarios, relaciones con otras áreas, sistemas informáticos involucrados, documentos, entre otros.

B. Estructura orgánica y ocupacional.

C. Normatividad vigente y anterior, como leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares, entre otros.

D. Información de procedimientos generales, específicos o, en su caso, detectar cuáles se van a desarrollar.

E. Formatos y anexos de uso durante el procedimiento

### 2.7.2. Fuentes de información

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento.

Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación.

Según el nivel de información que proporcionan las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias.

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual.

Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

### 2.7.3. Entrevistas

En la realización de entrevistas o aplicación de cuestionarios, se consideran a todas aquellas personas involucradas con y dentro de las unidades administrativas responsables de la elaboración del manual, ya que dichas personas poseen la información sobre la organización, funciones y actividades que desempeñan, por lo tanto, se recomienda que el enlace organice reuniones de trabajo con el personal implicado en el procedimiento, con el fin de identificar las actividades, evitar duplicidad de funciones y vacíos funcionales.

La entrevista necesita el apoyo de un cuestionario, este instrumento es una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar y que miden los indicadores de las variables objeto de estudio, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio.

### 2.7.4. La encuesta

La definición de encuesta enfoca a la misma como un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.

Para la aplicación de la encuesta el método que se utilizará en este proyecto es la modalidad de muestreo aleatorio simple que es la modalidad más conocida y que alcanza mayor rigor científico. Garantiza la equiprobabilidad de elección de cualquier elemento y la independencia de selección de cualquier otro. En este procedimiento se extraen al azar un número determinado de elementos, 'n', del conjunto mayor 'N' o población, procediendo según la siguiente secuencia

#### 2.7.5. Cuestionario

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, los cuales se contestan por escrito. En esta forma se realizará el acopio de datos, las respuestas se dan sin el auxilio directo de quien hace la entrevista; por tal razón, la elaboración del cuestionario requiere de la suficiente claridad y precisión en las preguntas para evitar ambigüedades y prevenir posibles errores de interpretación.

#### 2.7.6. Observación directa

La presencia en el lugar donde se realizan las funciones y actividades, es sumamente importante por la cercanía y certeza con que se adquiere la información respecto a los trámites administrativos y la ejecución de los procedimientos, de tal manera que permite verificar que se lleven a cabo por la persona indicada. Este apartado sirve como retroalimentación para la actualización del manual en términos de la mejora continua.

La metodología utilizada para el levantamiento de información de la situación actual de SEDEMI será a través de encuestas dirigidas a los empleados de la empresa, la herramienta que se utilizó es un cuestionario que consta de 10 preguntas cerradas en total, lo que permite tener un enfoque global del clima organizacional y del manejo del talento humano de SEDEMI. (FORMATO DE ENCUESTA ANEXO #2)

### 2.7.7. Muestra

#### Tipos de muestreo

Existen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos.

#### 1. Muestreo probabilístico

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño  $n$  tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.

Dentro de los métodos de muestreo probabilísticos se encuentran los siguientes tipos:

#### a. Muestreo aleatorio simple:

El procedimiento empleado es el siguiente: 1) se asigna un número a cada individuo de la población y 2) a través de algún medio mecánico (bolas dentro de una bolsa, tablas de números aleatorios, números aleatorios generadas con una calculadora u ordenador, etc.) se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido. Este procedimiento, atractivo por su simpleza, tiene poca o nula utilidad práctica cuando la población que se está manejando es muy grande.

#### b. Muestreo aleatorio sistemático:

Este procedimiento exige, como el anterior, numerar todos los elementos de la población, pero en lugar de extraer  $n$  números aleatorios sólo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio  $i$ , que es un número elegido al azar, y los elementos que integran la muestra son los que ocupa los lugares  $i, i+k, i+2k, i+3k, \dots, i+(n-1)k$ , es decir se toman los individuos de  $k$  en  $k$ , siendo  $k$  el resultado de dividir el tamaño de

la población entre el tamaño de la muestra:  $k = N/n$ . El número  $i$  que empleamos como punto de partida será un número al azar entre 1 y  $k$ .

El riesgo este tipo de muestreo está en los casos en que se dan periodicidades en la población ya que al elegir a los miembros de la muestra con una periodicidad constante ( $k$ ) se puede introducir una homogeneidad que no se da en la población.

c. Muestreo aleatorio estratificado:

Trata de obviar las dificultades que presentan los anteriores ya que simplifican los procesos y suelen reducir el error muestral para un tamaño dado de la muestra.

Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc.).

Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra. Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra. En ocasiones las dificultades que plantean son demasiado grandes, pues exige un conocimiento detallado de la población. (Tamaño geográfico, sexos, edades,...).

La distribución de la muestra en función de los diferentes estratos se denomina afijación, y puede ser de diferentes tipos:

Afijación Simple: A cada estrato le corresponde igual número de elementos muestrales.

Afijación Proporcional: La distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato.

Afijación Óptima: Se tiene en cuenta la previsible dispersión de los resultados, de modo que se considera la proporción y la desviación típica. Tiene poca aplicación ya que no se suele conocer la desviación.

d. Muestreo aleatorio por conglomerados:

Los métodos presentados hasta ahora están pensados para seleccionar directamente los elementos de la población, es decir, que las unidades muestrales son los elementos de la población.

En el muestreo por conglomerados la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que se llama conglomerado. Las unidades hospitalarias, los departamentos universitarios, una caja de determinado producto, etc., son conglomerados naturales. En otras ocasiones se pueden utilizar conglomerados no naturales. Cuando los conglomerados son áreas geográficas suele hablarse de "muestreo por áreas".

El muestreo por conglomerados consiste en seleccionar aleatoriamente un cierto número de conglomerados (el necesario para alcanzar el tamaño muestral establecido) y en investigar después todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos.

Muestra: en todas las ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo, lo que se hace es trabajar con una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, ejemplificar las características de la misma.

Cuando se dice que una muestra es representativa se indica que reúne aproximadamente las características de la población que son importantes para la investigación.

Cálculo total de la muestra: En el proceso del muestreo aleatorio se utilizara la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra conociendo la población, en este caso la población son los trabajadores de la empresa. Con un margen de error del 10%, y nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + E^2(N - 1)}$$

Dónde.

n= tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza asumido 95 %; Z= 1.964

p=probabilidad del nivel de éxito = 0.5

q=probabilidad del nivel de fracaso = 0.5

E= Error máximo permitido.= 5%

$$n = \frac{1.964^2 * 0.5 * 0.5 * 541}{1.964^2 * 0.5 * 0.5 + (0.1^2)(541 - 1)}$$

$$n=81,97$$

$$n \approx 82$$

2.7.8. Tabulación de resultados del cuestionario

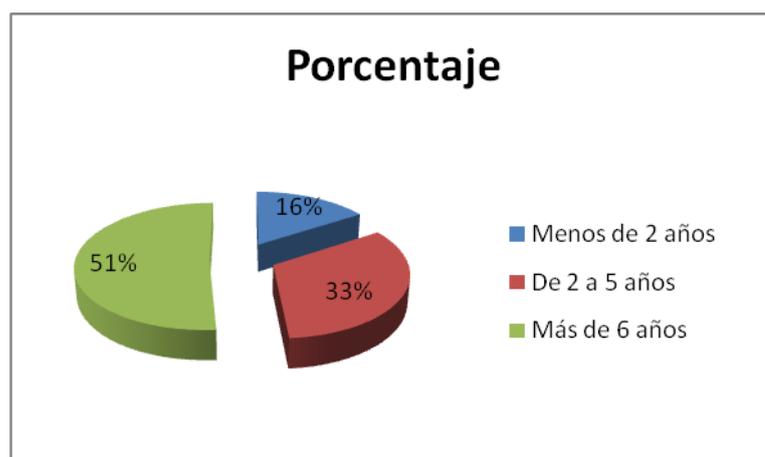
**CUADRO N° 8**  
**1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?**

<b>1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?</b>	<b>Personal</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 2 años	13	16%
De 2 a 5 años	27	33%
Más de 6 años	42	51%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

**Gráfico N° 25 1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?**



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

Los resultados de la pregunta 1 reflejan la permanencia de los trabajadores encuestados en la empresa, de dónde la gran mayoría representado por el 51% llevan más de 6 años laborando en la empresa, 33% llevan entre 2 y 5 años, y el 16% está formado de personal relativamente nuevo ya que pertenecen a la empresa menos de 2 años; si se hace referencia al personal con permanencia mayor a 2 años se puede concluir que existe una baja rotación de personal en la empresa, y ello posiblemente se deba al aceptable ambiente laboral, incluido en ello sueldos y salarios competitivos.

## CUADRO N° 9

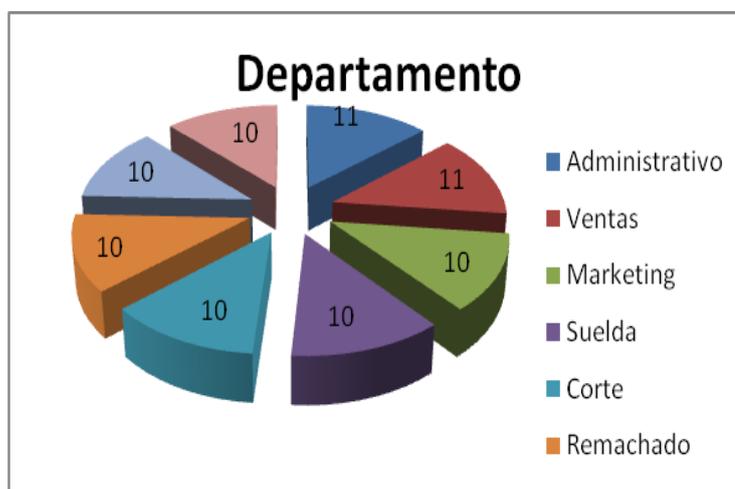
### 2. ¿A qué departamento pertenece usted?

2. ¿A qué departamento pertenece usted?	Personal	Porcentaje
Administrativo	11	13%
Ventas	11	13%
Marketing	10	12%
Suelda	10	12%
Corte	10	12%
Remachado	10	12%
Pintura	10	12%
Torneado	10	12%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

Gráfico N° 26. 2 ¿A qué departamento pertenece usted?



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

En la pregunta número 2 se puede observar la pertenencia a cada uno de los departamentos de la empresa, y para la realización de la encuesta se tomaron 10 empleados de cada una de las áreas y 11 para el administrativo y de ventas, dicha selección simplemente se realizó dividiendo el número de muestra para el número de departamentos de la empresa.

### CUADRO N° 10

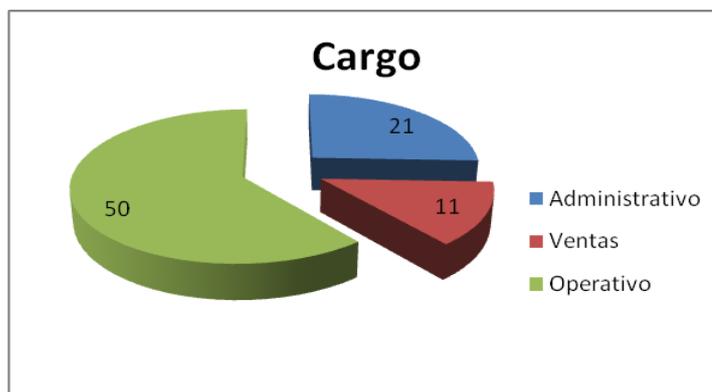
#### 3. ¿Qué cargo desempeña?

3. ¿Qué cargo desempeña?	Personal	Porcentaje
Administrativo	21	26%
Ventas	11	13%
Operativo	50	61%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

Gráfico N° 27 3. ¿Qué cargo desempeña?



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

La pregunta número 3 refleja el tipo de cargo que desempeña el personal encuestado, el 61% de ellos realizan cargos operativos, el 26% cargos administrativos y el 13% labora en cargos de ventas, lo cual evidencia que por el giro o razón de la empresa, la mayoría de integrantes forman parte del departamento de producción.

**CUADRO N° 11**  
**4. ¿Considera usted que la empresa...**

<b>4. ¿Considera usted que la empresa...</b>	<b>SI</b>	<b>%SI</b>	<b>NO</b>	<b>%NO</b>
... está bien organizada?	39	48%	43	52%
... tiene sus funciones bien definidas?	55	67%	27	33%
... tiene cargas de trabajo están bien repartidas?	17	21%	65	79%
... permite desarrollar al máximo sus habilidades?	22	27%	60	73%
... recibe información de cómo desempeña el trabajo?	11	13%	71	87%

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

**Gráfico N° 28. 4 ¿Considera usted que la empresa...**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

Se han desglosado algunos ítems con respecto a la organización interna de la empresa; en cada uno de ellos los trabajadores encuestados dieron sus opiniones, y a continuación se hará énfasis en las respuestas negativas a cada pregunta: En el primer ítem que se refiere a la organización de la empresa que, el 52% de los trabajadores

encuestados opina que no se encuentra bien organizada, lo cual refleja un alto desacuerdo en cuanto a la organización; en el segundo ítem el 33% cree que las funciones no están definidas claramente, lo cual puede ser el generador para disputas y desacuerdos entre colaboradores y además tiene una directa relación con el tercer ítem dónde el 79% opina que no existen cargas de trabajo repartidas equitativamente, todo esto como consecuencia de una incorrecta definición de las actividades para cada cargo; en el cuarto ítem el 73% concuerda en que no se permite el desarrollo de sus habilidades al máximo, sino más bien se los limita a un trabajo mecánico sin poner en juego su iniciativa para el desarrollo de sus labores; y el quinto ítem refleja que no se da a conocer a los trabajadores el desempeño en sus labores o si los objetivos y metas se están cumpliendo a cabalidad, por lo cual se genera falta de interés en cuanto al cumplimiento de objetivos.

**CUADRO N° 12**

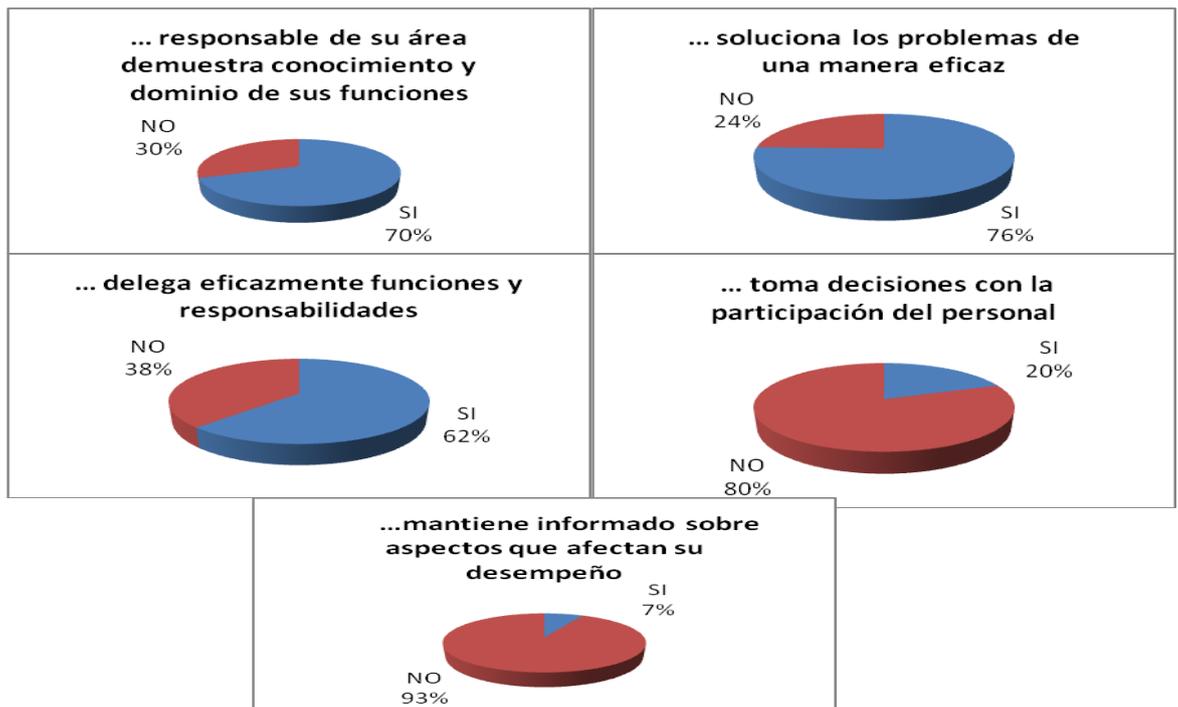
**5. ¿Considera usted que su jefe inmediato...**

<b>5. ¿Considera usted que su jefe inmediato...</b>	<b>SI</b>	<b>%SI</b>	<b>NO</b>	<b>%NO</b>
... responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones	57	70%	25	30%
... soluciona los problemas de una manera eficaz	62	76%	20	24%
... delega eficazmente funciones y responsabilidades	51	62%	31	38%
... toma decisiones con la participación del personal	16	20%	66	80%
... mantiene informado sobre aspectos que afectan su desempeño	6	7%	76	93%

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

**Gráfico N° 29. 5 ¿Considera usted que su jefe inmediato...**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

En el primer ítem el 30% de los trabajadores encuestados creen que su jefe inmediato no demuestra conocimiento suficiente o dominio dentro del área de sus funciones, lo cual puede ocasionar confusión y una falta de guía entre los empleados ya que no existe un liderazgo marcado; en el segundo ítem se tiene una cifra no muy distante, el 24% cree que éste no soluciona eficazmente los problemas laborales; el 38%

concuerta en que su jefe inmediato no delega correctamente las funciones en el desarrollo de las actividades de los trabajadores; además de ello hay un alto grado de incomunicación entre jefe y subalternos, ya que el 80% opina que no se los toma en cuenta para la toma de decisiones y el 93% que no se les informa sobre aspectos importantes que tienen que ver directamente con su desempeño; en conclusión, es evidente que los jefes en cada área no demuestran liderazgo con el cual puedan ser cabeza y eje en las operaciones internas de la empresa.

### CUADRO N° 13

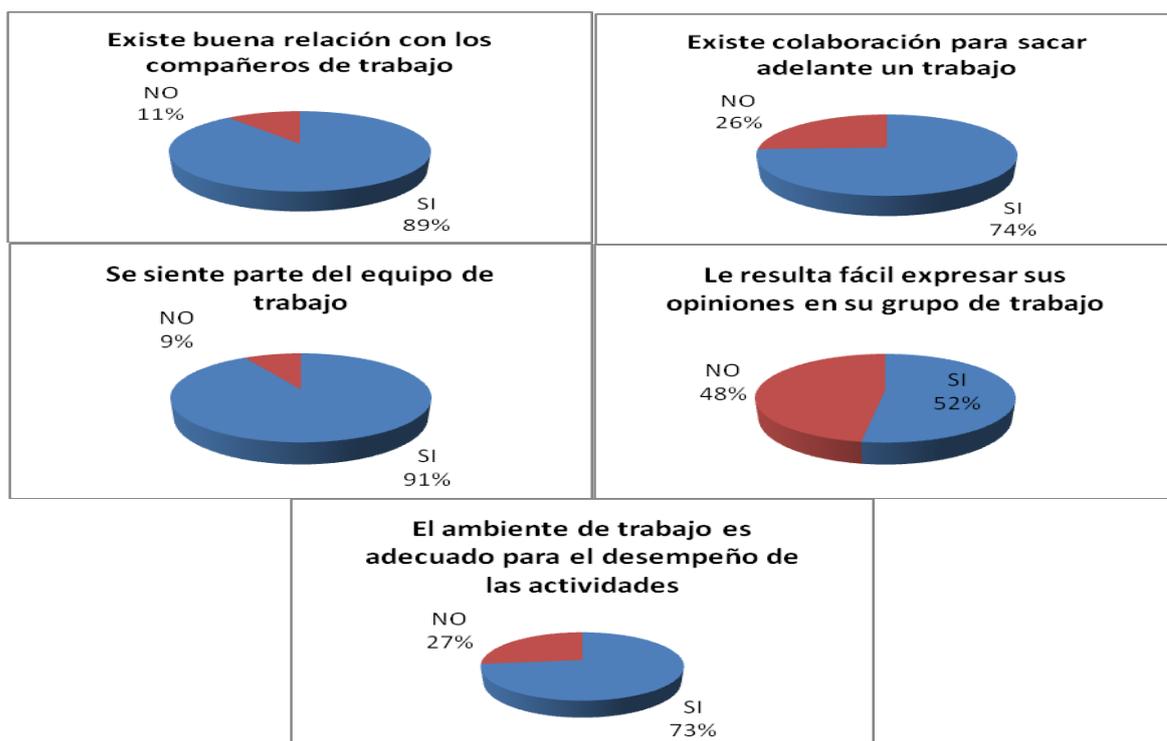
#### 6. ¿Cómo evalúa usted el ambiente de trabajo de la empresa?

6. ¿Cómo evalúa usted el ambiente de trabajo de la empresa?	SI	%SI	NO	%NO
Existe buena relación con los compañeros de trabajo	73	89%	9	11%
Existe colaboración para sacar adelante un trabajo	61	74%	21	26%
Se siente parte del equipo de trabajo	75	91%	7	9%
Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo	43	52%	39	48%
El ambiente de trabajo es adecuado para el desempeño de las actividades	60	73%	22	27%

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

**Gráfico N° 30. 6 ¿Cómo evalúa usted el ambiente de trabajo de la empresa?**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

La pregunta 6 refleja el grado de compañerismo y trabajo en equipo, de lo cual en el primer ítem de ésta pregunta un escaso 11% opinan que no existe una buena relación entre compañeros de trabajo, de igual manera en el segundo ítem, un bajo 26% creen

que no existe colaboración grupal para sacar adelante el trabajo; en el tercer ítem se determina que casi en la totalidad de los encuestados, el 91% se sienten parte productiva de su respectivo equipo de labores, no obstante las características diversas de las personalidades puede ser un factor importante para que no puedan expresar oportunamente sus opiniones como lo demuestra el cuarto ítem, en el cual se evidencia un 48% que no pueden expresarse fácilmente en sus grupos de trabajo; y finalmente el quinto ítem, dónde el 73% de los encuestados creen que el clima o ambiente laboral es adecuado para un buen desempeño de las actividades.

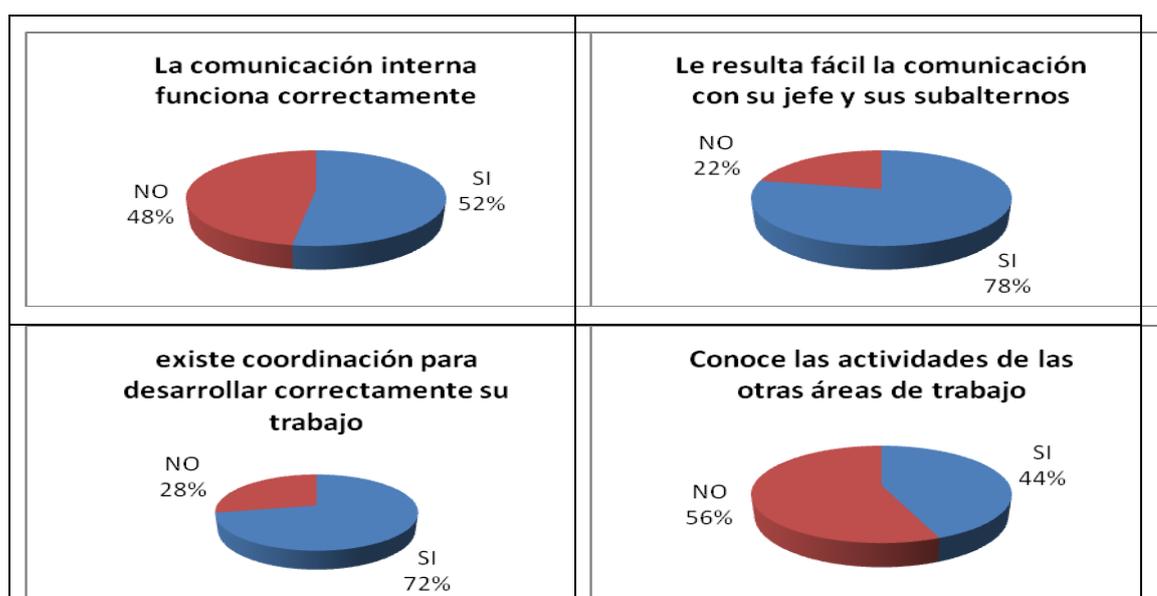
**CUADRO N° 14**  
**6. ¿Qué opina sobre la comunicación y coordinación actual de la empresa?**

<b>7. ¿Qué opina sobre la comunicación y coordinación actual de la empresa?</b>	<b>SI</b>	<b>%SI</b>	<b>NO</b>	<b>%NO</b>
La comunicación interna funciona correctamente	43	52%	39	48%
Le resulta fácil la comunicación con su jefe y sus subalternos	64	78%	18	22%
existe coordinación para desarrollar correctamente su trabajo	59	72%	23	28%
Conoce las actividades de las otras áreas de trabajo	36	44%	46	56%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

**Gráfico N° 31. 7 ¿Qué opina sobre la comunicación y coordinación actual de la empresa?**



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

La pregunta 7 hace referencia sobre la comunicación y coordinación que existe actualmente en la empresa, y el primer ítem refleja un mediano acuerdo en el funcionamiento interno de la comunicación, en el segundo ítem se evidencia que el 22% de los encuestados no mantienen una buena comunicación con jefes y subalternos, cifra que enmarca un problema de fondo muy preocupante para la empresa; el tercer ítem muestra que el 28% no tienen una buena coordinación para el desarrollo de sus trabajos y en el último ítem se muestra que un 56% desconoce las

actividades que desarrollan concretamente otras áreas en la empresa, situación que refleja una falencia en la integración global de la empresa.

**CUADRO N° 15**

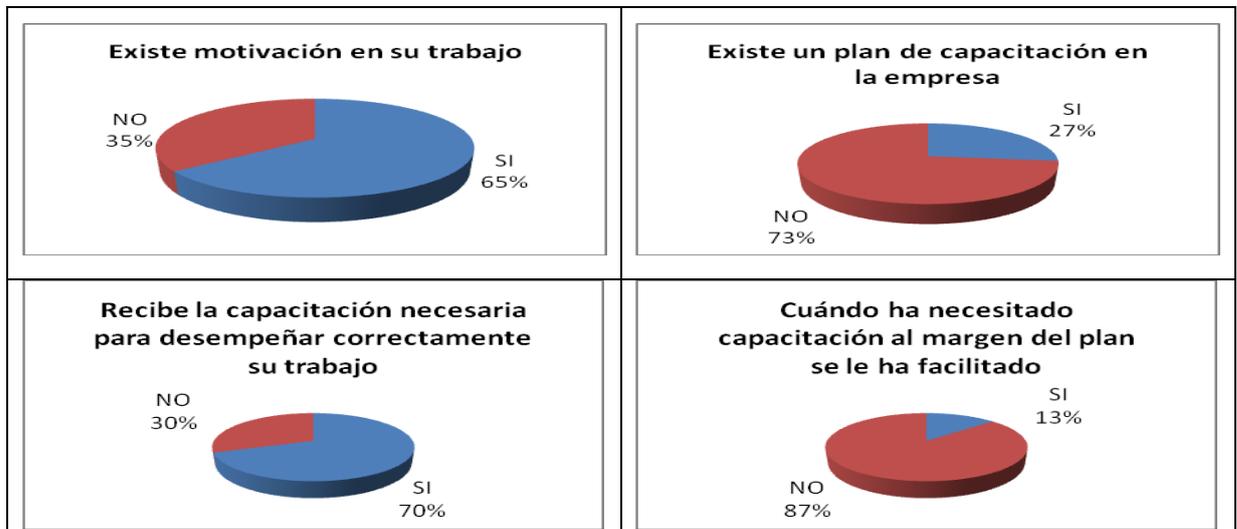
**7. ¿Qué opina sobre las condiciones ambientales y de formación que ofrece la empresa?**

<b>8. ¿Qué opina sobre las condiciones ambientales y de formación que ofrece la empresa?</b>	<b>SI</b>	<b>%SI</b>	<b>NO</b>	<b>%NO</b>
Existe motivación en su trabajo	53	65%	29	35%
Existe un plan de capacitación en la empresa	22	27%	60	73%
Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	57	70%	25	30%
Cuándo ha necesitado capacitación al margen del plan se le ha facilitado	11	13%	71	87%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

**Gráfico N° 32. 8 ¿Qué opina sobre las condiciones ambientales y de formación que ofrece la empresa?**



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

En ésta pregunta el primero y tercer ítems mantienen una inclinación en acuerdo positivo, dónde el 65% del personal encuestado afirma que existe motivación en el trabajo y el 70% expresa que existe capacitación para el desempeño del trabajo cotidiano; sin embargo los ítems 2 y 4, evidencian con un 73% del total de personal encuestado que no existe un plan definido de capacitación, y el 87% menciona que no se capacita al margen de lo básico necesario en la empresa, de tal forma que lo

señalado marca una falencia en cuanto a la actualización de conocimientos dentro de los colaboradores de la empresa, ello puede llevar a una pérdida de competitividad en la organización, porque solamente se les da la capacitación más básica y necesaria, en lugar de ampliar sus conocimientos y mantenerse un paso delante.

**CUADRO N° 16**

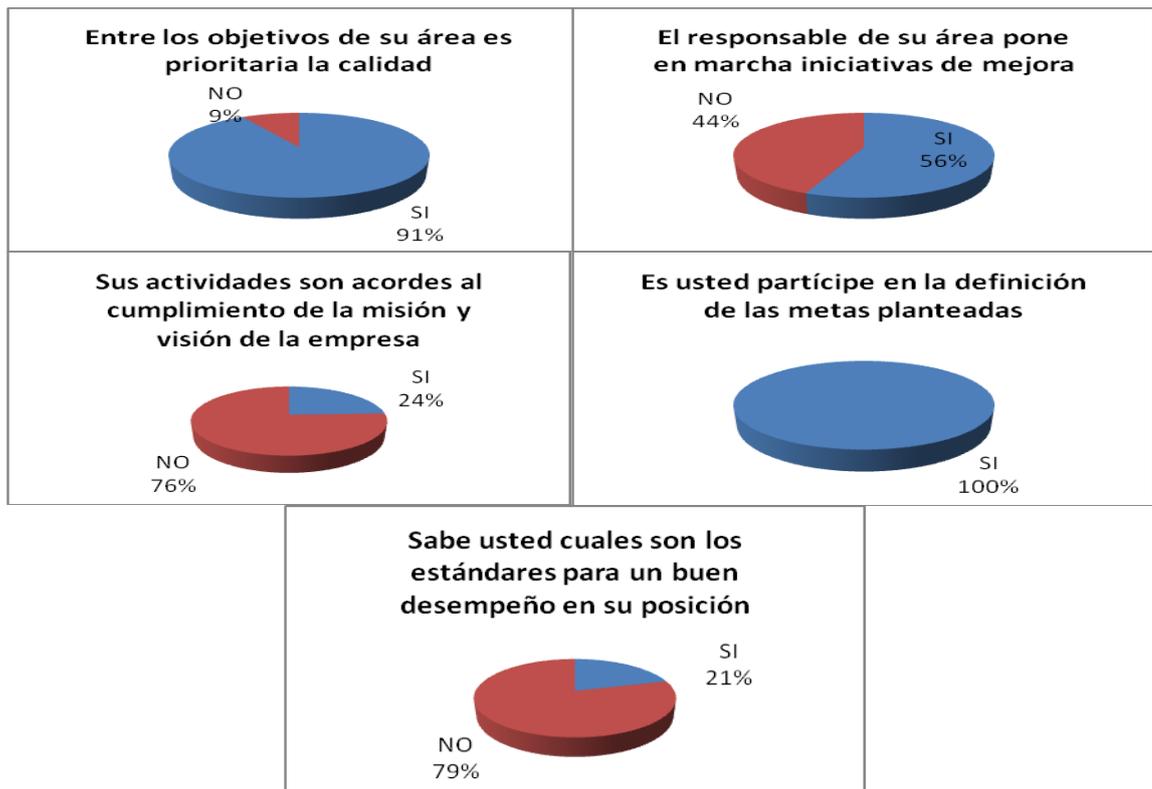
**8. ¿Qué opina sobre la evaluación de desempeño y de mejoras en la empresa?**

<b>9. ¿Qué opina sobre la evaluación de desempeño y de mejoras en la empresa?</b>	<b>SI</b>	<b>%SI</b>	<b>NO</b>	<b>%NO</b>
Entre los objetivos de su área es prioritaria la calidad	75	91%	7	9%
El responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejora	46	56%	36	44%
Sus actividades son acordes al cumplimiento de la misión y visión de la empresa	20	24%	62	76%
Es usted participe en la definición de las metas planteadas	82	100%	0	0%
Sabe usted cuales son los estándares para un buen desempeño en su posición	17	21%	65	79%

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

**Gráfico N° 33. 9 ¿Qué opina sobre la evaluación de desempeño y de mejoras en la empresa?**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

La presente pregunta tiene que ver con la opinión de los trabajadores encuestados a cerca de la evaluación del desempeño y mejoras en la empresa, dónde el 91%

mencionan que enmarcan sus actividades bajo un criterio de calidad para el cumplimiento de sus objetivos; se tiene una mediana marcha en iniciativas de mejora con un 56%, una mayoría muy marcada de la muestra con el 76% no tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa o simplemente no pautan sus actividades bajo un sistema que confluya a su cumplimiento; además de ello la mayor parte de colaboradores según los datos obtenidos con el 79%, desconocen los estándares de procedimientos en sus posiciones para un óptimo desempeño, lo cual guarda una relación directa con la falta de capacitación adecuada al personal.

**CUADRO N° 17**

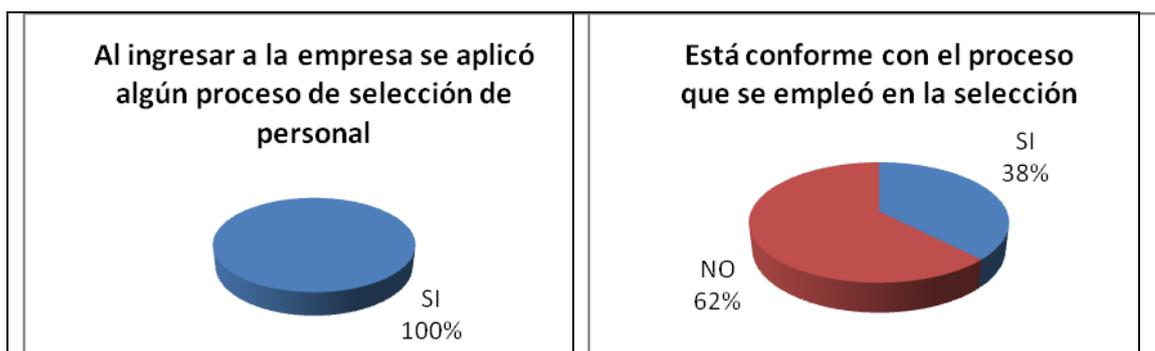
**9. ¿Cuál es su opinión acerca del modo de selección de personal?**

<b>10. ¿Cuál es su opinión acerca del modo de selección de personal?</b>	<b>SI</b>	<b>%SI</b>	<b>NO</b>	<b>%NO</b>
Al ingresar a la empresa se aplicó algún proceso de selección de personal	82	100%	0	0%
Está conforme con el proceso que se empleó en la selección	31	38%	51	62%

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

**Gráfico N° 34. 10 ¿Cuál es su opinión acerca del modo de selección de personal?**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

Es evidente que la totalidad del personal representado por el 100% del personal encuestado que labora en la empresa se sometió a un proceso de selección para el ingreso a la misma, pero el 62% expresa inconformidad sobre dicho proceso de selección, lo cual puede ser causa de un desfase en los perfiles requeridos para cada cargo y actividad de la empresa, y refleja una necesidad de un proceso de selección que acoja personal idóneo para las actividades que requiere la operatividad de la empresa.

## 2.8. Proceso de gestión del talento humano

Para determinar los subsistemas de Gestión del Talento Humano que actualmente se maneja en SEDEMI S.C.C, se llevó a cabo el levantamiento de información mediante entrevistas personales dirigidas a los empleados del departamento objetivo de la presente investigación.

La entrevista: es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.

El objetivo de estas entrevistas es obtener respuestas verificables, de tal manera que se pueda hacer el seguimiento con cada una de las intervenciones realizadas por los empleados.

La metodología utilizada para la recopilación de información se basó en la entrevista personal (ANEXO # 3) con dos características: por un lado, la profundidad planteada hasta agotar el tema, y por otro, una entrevista basada en una guía de preguntas pre-elaboradas como generador de temáticas.

Las preguntas expuestas en la entrevista son dirigidas con proyección a recibir respuestas abiertas que plantearían nuevos encadenamientos a temas relacionados con los diferentes procesos que maneja la empresa para la gestión de recursos humanos.

La información detallada a continuación es el resultado de la aplicación de las entrevistas realizadas de cómo se encuentran administrados y ejecutados cada uno de los subsistemas.

- ◆ La empresa no lleva un proceso con estricta normativa para la selección de personal, ya que actualmente diversos cargos no concuerdan con los perfiles competitivos del personal.
- ◆ La selección de personal no se realiza bajo parámetros estipulados en un manual de reclutamiento y selección de personal, simplemente se lo realiza por el criterio

del Jefe de RRHH, el cual más por intuición determina la necesidad y qué tipo de personal podrá cubrir la misma.

- ◆ La empresa da capacitaciones al personal sobre tecnicismos básicos y de manera poco frecuente ya que no cuenta con un plan de capacitación definido para ningún departamento ni empleado, por lo tanto el proceso de entrenamiento es casi nulo y deficiente, lo que afecta gravemente a la consecución de metas establecidas al no contar con cursos o herramientas informativas necesarias para lograrlas.
- ◆ La empresa no evalúa el desempeño del personal por un medio físico o por medio de herramientas de evaluación, solamente se rigen en llevar un control de acuerdo al nivel de facturación mensual que se propone como meta a inicios de año.
- ◆ La empresa no maneja un plan de reconocimiento económico que motive al personal.
- ◆ Existe un manual básico de higiene y seguridad pero lamentablemente es casi nulo el uso que se le da a este, además que la empresa nunca ha realizado un estudio acerca del mantenimiento de las condiciones laborales, lo que lógicamente está afectando al desempeño de los trabajadores al no proveer de un nivel de seguridad y salud de los trabajadores.
- ◆ La empresa realiza eventos de integración poco frecuentes, es una de las principales razones para el alejamiento entre personal de diferentes departamentos, razón que afecta también a la unidad familiar del personal.
- ◆ En la empresa se maneja un plan de carrera muy reducido, ya que no es una empresa que cuente con una variedad amplia verticalmente en cargos y funciones, razón por la cual la mayor parte del personal se estanca en sus labores designadas, obstruyendo de esta manera un crecimiento profesional.

Luego de haber llevado a cabo las encuestas y entrevistas al personal de la empresa sobre el clima laboral y la manera de cómo se ejecutan los procesos de Gestión del talento humano se determinaron las falencias que actualmente SEDEMI presenta en la administración del personal, razón por la cual se propone como herramienta de

mejora la creación de un Manual de Gestión del Talento humano que ayude a incrementar el desempeño del personal buscando su satisfacción.

## 2.9. FODA

Después del análisis de la información obtenida por medio de la encuesta y la entrevista, se han determinado las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas:

**CUADRO N° 18**  
**Fortalezas**

N°	FORTALEZAS
<b>Fortaleza 1</b>	La mayor parte del personal tiene una permanencia considerable en la empresa, razón por la cual existe un alto grado de experiencia en las actividades de la empresa.
<b>Fortaleza 2</b>	La calidad es primordial en los trabajadores para el desarrollo de las actividades
<b>Fortaleza 3</b>	Existe un alto grado de compañerismo y trabajo en equipo
<b>Fortaleza 4</b>	Clima laboral adecuado para las actividades

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

Oportunidades:

**CUADRO N° 19**  
**Oportunidades**

N°	OPORTUNIDADES
<b>Oportunidad 1</b>	Apoyo gubernamental a la producción nacional.
<b>Oportunidad 2</b>	Amplio mercado de profesionales o mano de obra calificada.
<b>Oportunidad 3</b>	Fácil acceso a centros de capacitaciones empresariales y de producción.

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

Debilidades:

**CUADRO N° 20**  
**Debilidades**

N°	DEBILIDADES
<b>Debilidad 1</b>	No existe participación de los integrantes de la empresa en la formulación del direccionamiento estratégico; falta de compromiso e insuficiencias en la definición de la misión, visión y valores.
<b>Debilidad 2</b>	La incorrecta asignación de funciones provoca bajo desempeño en las actividades
<b>Debilidad 3</b>	No existe un sistema de evaluación del desempeño, que permita tener una clara apreciación en cuanto al desenvolvimiento del personal.
<b>Debilidad 4</b>	Baja comunicación entre jefes y subalternos
<b>Debilidad 5</b>	Desconocimiento de procedimientos estandarizados para el desarrollo de actividades
<b>Debilidad 6</b>	Selección de personal sin estricta normativa acorde a perfiles requeridos

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

Amenazas:

**CUADRO N° 21**  
**Amenazas**

N°	AMENAZAS
<b>Amenaza 1</b>	Recortes de personal debido a inestabilidad política y económica.
<b>Amenaza 2</b>	Pérdida de mano de obra calificada por la migración hacia otros países.
<b>Amenaza 3</b>	Abandono de puestos de trabajo por mejores condiciones laborales en otras empresas.
<b>Amenaza 4</b>	Crecimiento y mayor desarrollo de la competencia.

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

A continuación se elaboró la Matriz FODA y se colocó las diferentes combinaciones de estrategias que se pueden dar.

**CUADRO N° 22**  
**Estrategias FODA**

		FORTALEZAS – F	DEBILIDADES - D
		<b>OPORTUNIDADES- O</b>	<p>O1. Apoyo gubernamental a la producción nacional. O2. Amplio mercado de profesionales o mano de obra calificada. O3. Fácil acceso a centros de capacitaciones empresariales y de producción.</p>
<b>AMENAZAS- A</b>	<p>A1. Recortes de personal debido a inestabilidad política y económica. A2. Pérdida de mano de obra calificada por la migración hacia otros países. A3. Abandono de puestos de trabajo por mejores condiciones laborales en otras empresas. A4. Crecimiento y mayor desarrollo de la competencia.</p>	<p><b>F2, A1, A4:</b> Mantener la calidad en cada una de las actividades de la empresa, con lo cual se logre asegurar la cartera de clientes y disminuir el impacto de inestabilidad y de la competencia. <b>F1, F4, A2, A3:</b> Crear un plan de incentivos que motive al personal en su trabajo de tal manera que se evite la rotación y abandono de los cargos.</p>	<p><b>D1, A4:</b> Integrar al personal de tal manera que se sientan identificados con los fines y metas de la empresa, para el cumplimiento de los objetivos propuestos y con ello se pueda mermar el impacto de la competencia. <b>D2, A3:</b> Realizar una adecuada distribución de las funciones y actividades de la empresa según los perfiles del personal, con ello se conseguirá que éstos se sientan cómodos en su desempeño y les guste su trabajo. <b>D6, A4:</b> Crear un manual de procedimientos para el personal, lo cual optimice la utilización de recursos y la empresa se mantenga competitiva en el mercado.</p>

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

#### **3.1. Modelo de Gestión por Competencias**

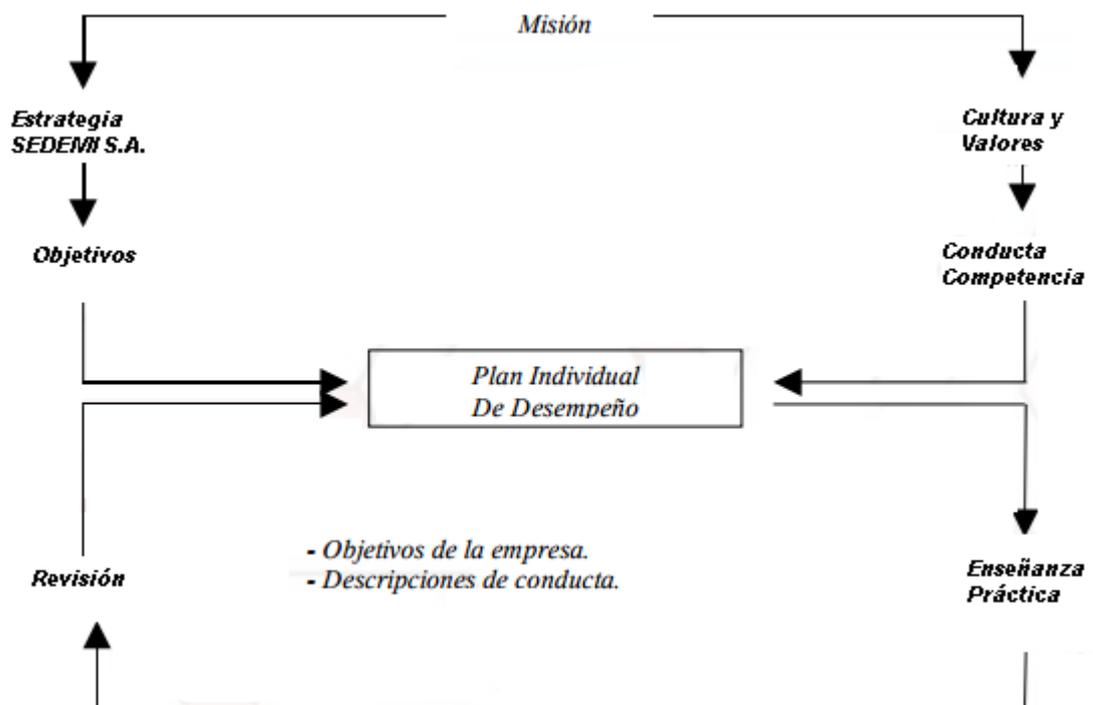
La información contenida en un currículum vitae es cada vez más, solo un punto de partida en el proceso de selección de recursos humanos. Evaluar las actitudes más profundas de quienes muestran mayores niveles de excelencia en su puesto, sirve como referencia tanto o más valiosa que los datos sobre formación y experiencia laboral.

En SEDEMI S.C.C., La gestión por competencia debe representar una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los mejores en su clase, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro de la empresa. Siempre en búsqueda de la calidad, la gestión por competencias da la pauta para mejorar la organización por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, que como ya se sabe constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito de SEDEMI S.C.C.

El modelo de Evaluación del Desempeño en la Gestión por Competencia debe centrar su estudio en el contenido de los puestos de trabajo de la empresa si no en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que la evaluación o gestión del desempeño, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los Recursos Humanos en SEDEMI S.C.C.

El proceso de Evaluación del Desempeño en la empresa debe realizarse como un ciclo integrado de planificación que involucra definiciones de las responsabilidades y determinación al inicio del período de los objetivos y metas junto con asesoramiento mediante información sobre el desempeño, desarrollo personal y una revisión del desempeño, Evaluación formal del desempeño al final del período realizado conjuntamente por los superiores y los empleados.

En otras palabras se observa que este proceso deberá producir buenos resultados a SEDEMI S.C.C., cuando el mismo se lleve a cabo como un proceso distinto y a veces sin relación alguna entre sí.



Este proceso integrado en ambos casos debe garantizar a los trabajadores de SEDEMI S.C.C.,

- a) Adecuado reconocimiento y recompensa unidos al logro,
- b) Conocimiento y conciencia de lo que la organización espera de ello y la forma como eso encaja dentro de la organización,
- c) Participación en la determinación de los objetivos que deben alcanzar,

- d) Apoyo y asesoramiento adecuado en el proceso,
- e) Facilitación de retos alcanzados y
- f) Garantiza conocimiento de la Evaluación del Desempeño y la marcha del proceso mismo.

Desde este contexto se debe entender que la Evaluación del Desempeño en el mundo de las competencias no se refiere a un conjunto de exámenes sino que es la base para la certificación de competencias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral.

Para que SEDEMI S.C.C., logre sus objetivos bajo este modelo y más específicamente la Gerencia de Recurso Humano, debe disminuir la dependencia, la subordinación y la sumisión de sus miembros para aprovechar al máximo la capacidad humana.

De tal manera que, el factor de gestión del hombre hacia el hombre dentro de la empresa constituya el principio que orienta su funcionamiento, al brindar al trabajador la oportunidad de decidir por sí mismo la mejor manera de ejecutar sus funciones.

Finalmente la conducción de los Recursos Humanos a través del enfoque estratégico de competencias promueve con sus resultados la nueva manera de pensar y de desarrollar a la gente en su función de los objetivos organizacionales e individuales de los trabajadores. Significa entonces, que al crear estas disposiciones estratégicas para el área gerencial y entrelazarlas con la estrategia de SEDEMI S.C.C., se concreta, la creación de una unidad de Recursos Humanos que haga énfasis para que los trabajadores se transformen en los principales activos de la organización y sean a su vez en la medida, los que aporten con sus competencias el logro de la misión, visión y metas de la empresa.

Como primer paso en SEDEMI S.C.C., se debe identificar de manera clara la visión y la misión de la empresa, y a partir de los lineamientos generados por los máximos

organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Visión de SEDEMI S.C.C.

"Seremos LÍDERES en el mercado nacional y tendremos presencia regional; desarrollando innovación permanente y ágil adaptabilidad al cambio"

Misión de SEDEMI S.C.C.

"Ser el apoyo integral en la ejecución de proyectos de infraestructura, respaldados en un sistema de gestión de calidad, experiencia y servicio personalizado, garantizando constantemente la confianza de nuestros clientes, empleados, accionistas y la comunidad"

3.1.1. Objetivos de un sistema de competencias para SEDEMI S.C.C.

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias para SEDEMI S.C.C., es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.

5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones do forma objetiva y con criterios homogéneos.

Para lograr los objetivos planteados se trabajará en base a la información obtenida anteriormente del diagnóstico empresarial sobre el manejo de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, para ello se deben reestructurar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

1. Selección
2. Formación
3. Plan de Carrera
4. Promoción
5. Retribución
6. Desempeño
7. Potencial

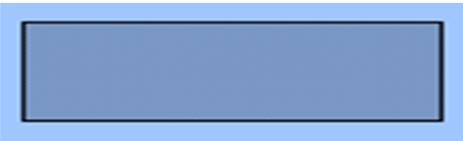
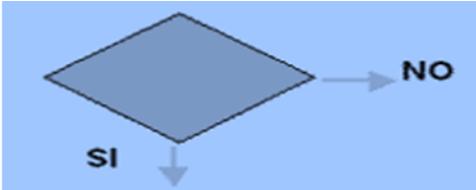
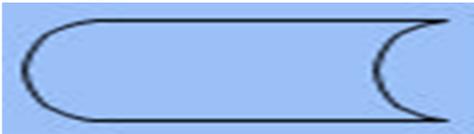
Inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial en SEDEMI S.C.C., el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona/puesto.
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

Con el fin de cumplir los requerimientos anteriormente señalados respecto a los siete procesos y procedimientos de recursos humanos inherentes al sistema de gestión por competencias, se ha desarrollado un manual de gestión de talento humano para SEDEMI S.C.C., mismo que se presenta a continuación.

### 3.1.2. Diagramas de Flujo

El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva.

<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	
<b>SE USA PARA:</b>	<b>GRÁFICO</b>
<b>Límites:</b> Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:	
<b>Operación:</b> Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registran al interior del rectángulo:	
<b>Documento:</b> Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:	
<b>Decisión:</b> Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:	
<b>Sentido del flujo:</b> Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso:	
<b>Procedimiento:</b> Constituye la realización de una operación o actividad dentro del flujo. Proceso preestablecido.	
<b>Almacenamiento:</b> Almacenamiento en línea Disco Magnético.	

Fuente: (Zayas, 1996)

## 3.2. Manual de Gestión de Talento Humano

### 3.2.1. Admisión de Personas

#### Contenido

1. Objetivo
2. Alcance
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Documentación

#### Objetivo

Proporcionar a la empresa las herramientas necesarias para el reclutamiento de personal a través de procesos dirigidos a captar personal con altas capacidades y aptos para ocupar cargos dentro de la organización.

#### Alcance

Gerente General, Director de Recursos Humanos, Contadora General

#### Política de la Empresa

1. El proceso de Reclutamiento se llevará a cabo para cubrir una vacante o un nuevo cargo creado.
2. Ante la eventualidad de cubrir una vacante primero se recurrirá al Reclutamiento Interno.
3. El proceso de reclutamiento Interno se llevará a cabo en un lapso de 2 semanas.
4. El reclutamiento externo será la segunda opción y su duración será hasta que se cubra la vacante.

5. En el caso de cargos administrativos de nivel inferior (repcionistas, asistentes contables, facturadores, personal de cobranza, mensajeros, choferes entre otros) y personal de ventas se publicará en periódicos locales.
6. En el momento que se requiera personal técnico se utilizará revistas especializadas en el campo.
7. En el caso de personal administrativo de alto nivel (Gerentes) se utilizará empresas especializadas como medio de contratación y no se empleará Reclutamiento Interno.

#### Procedimiento

1. Enviar la solicitud de requerimiento de personal (FRP-V001) al Director de Recursos Humanos, para cubrir alguna vacante o un cargo creado durante las operaciones de la empresa.

Responsable: Jefe de Departamento

2. Someter a aprobación del Gerente General el formulario de requerimiento (FRP-V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

3. Autorizar la solicitud de requerimiento de personal para el cargo vacante o un cargo creado. De no contar con la autorización se continuará con el paso 4 y de ser factible el proceso continuará en el paso 5.

Responsable: Gerente General y Contadora General

4. Comunicar al Jefe de departamento solicitante la finalización del proceso y las causas por las cuales no se procedió a autorizar la contratación del nuevo personal.

Responsable: Director de Recursos Humanos

5. Comunicar al Jefe del departamento solicitante la aprobación del inicio del proceso.

Responsable: Director de Recursos Humanos

6. Solicitar al jefe del departamento la actualización de la descripción y perfil del puesto a ocuparse.

Responsable: Director de Recursos Humanos

7. Comunicar al Director de Recursos Humanos la necesidad si la hubiere de actualizar el perfil del cargo a través el respectivo formulario. (RPAC-V001).

Responsable: Jefe de Departamento.

8. Someter a aprobación por parte del Gerente General el formulario de actualización del perfil de cargo. (RPAC-V001).

Responsable: Director de Recursos Humanos

9. Revisar el formulario de actualización del perfil del cargo. (RPAC-V001).

- ◆ De haber correcciones o inconformidades se comunica al Director de Recursos Humanos, el proceso continúa en el punto 10.

- ◆ De estar autorizada la actualización del perfil del cargo se continúa en el punto 11.

Responsable: Gerente General

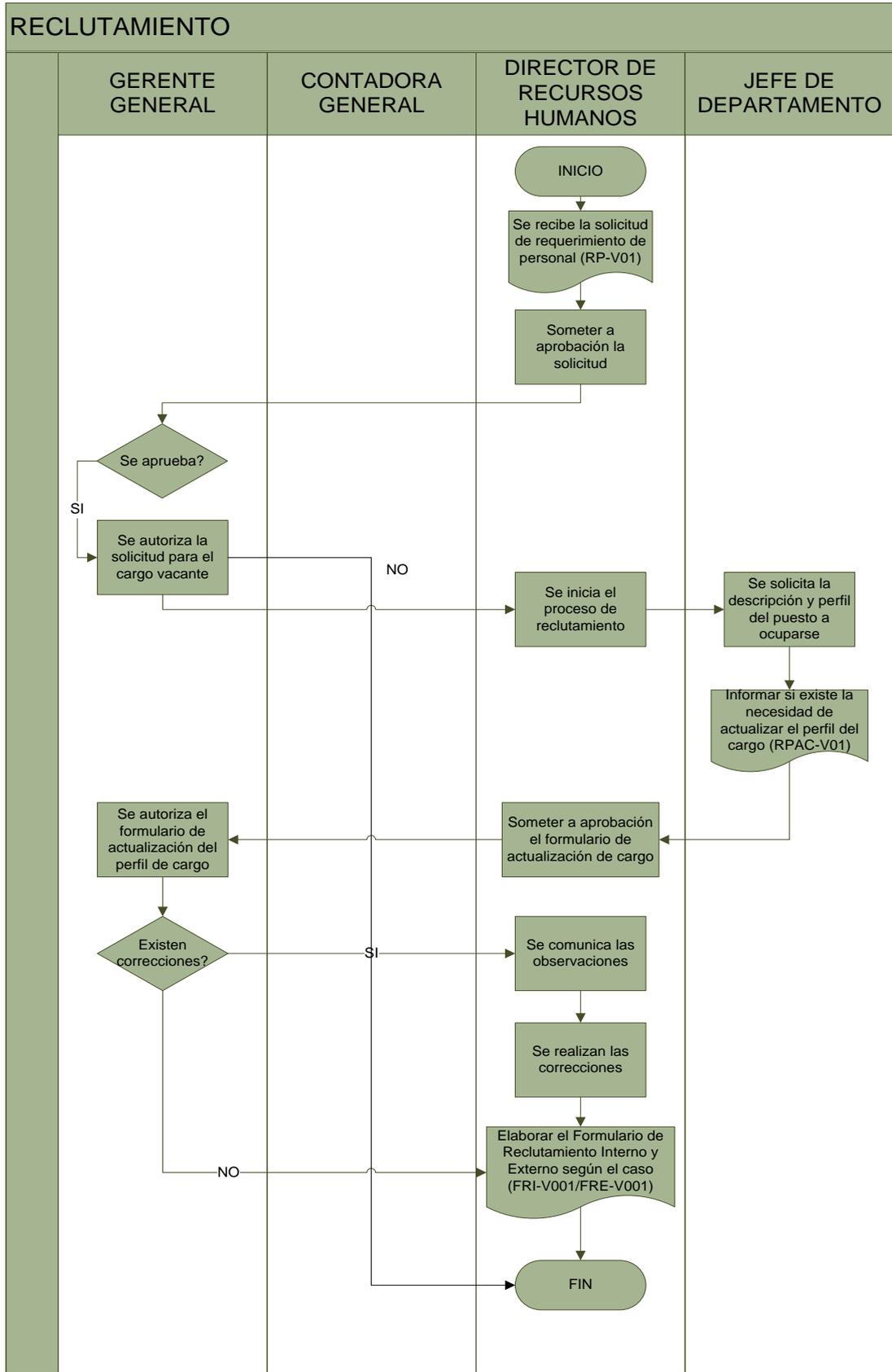
10. Comunicar las observaciones por parte de Gerencia al Jefe de Departamento para realizar las respectivas correcciones y continuar en el punto 9.

Responsable: Director de Recursos Humanos

11. Elaborar la publicación de reclutamiento interno o externo pertinente, de acuerdo a las políticas de la empresa (FRI-V001; FRE-V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

**FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

**FRP – V001**

	REQUERIMIENTO DE PERSONAL FRP – V001			FECHA		
				AA	MM	DD
AREA SOLICITANTE:			DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO A DESARROLLAR						
OBJETIVO DEL CARGO						
A.- VACANTES OFRECIDAS			B. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN:			
						Duración
Cantidad de vacantes:			a) Contrato Indefinido:			
Sexo:	F	M	b) Contrato a Plazo fijo:			
Jornada de trabajo:	Diurna		c) A Honorarios:			
	Normal		d) Eventual:			
	Nocturna		e) Reemplazo:			
	Turnos		f) Pasantía:			
C. PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO						
Edad:		Nivel Académico:		Horario Semanal:		
Estado Civil:	S	Especialidad:		Si	No	
	C	Años de experiencia:		Horas Extra:		
	D	Conocimientos adicionales:		Si	No	
	V	Idiomas:		Discapacitado		
	UL	Salario Propuesto:		Si	No	
Firma Solicitante:				Fecha :		
Firma Jefe de RRHH				Fecha Recepción:		
Firma Autorización Gerente				Fecha	de	
				Recepción:		

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

## ACTUALIZACIÓN DE CARGOS

RPAC – V001

Nombre del Cargo:

Departamento:

Descripción del Cargo:

Escolaridad:

Experiencia Profesional:

Condiciones de Trabajo:

Tipo de Tarea:

Características Físicas:

Características Humanas:

Conocimientos Necesarios:

Pruebas o test que se aplicarán:

Indicaciones:

Contradicciones:

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

### 3.2.1 1. Reclutamiento

#### Reclutamiento interno

#### Procedimiento

1. Publicar durante una semana a través de carteleras y del correo empresarial la convocatoria interna para cubrir la vacante, mediante el formulario de reclutamiento Interno (FRI-V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

2. Comunicar al jefe del departamento solicitante la apertura del proceso de Reclutamiento Interno a la vacante.

Responsable: Director de Recursos Humanos

3. Informar a los empleados acerca del proceso que se va a llevar a cabo en la empresa mediante la convocatoria a una reunión del área involucrada con el fin de que el personal que cumpla el perfil pueda postularse para el cargo ofertado en el caso de estar interesado.

Responsable: Jefe de Departamento

4. Comunicar y someter a aprobación la postulación al cargo disponible, al jefe del departamento al cual pertenece.

Responsable: Postulante al cargo.

5. Aprobar o no al interesado en postularse dependiendo del perfil y de los intereses de la empresa para dicho cargo.

Responsable: Jefe de Departamento

6. Coordinar con el Director de Recursos Humanos la recepción de carpetas con la documentación del personal que tenga las características adecuadas para aplicar al cargo. (RPAC-V001).

Responsable: Jefe de Departamento.

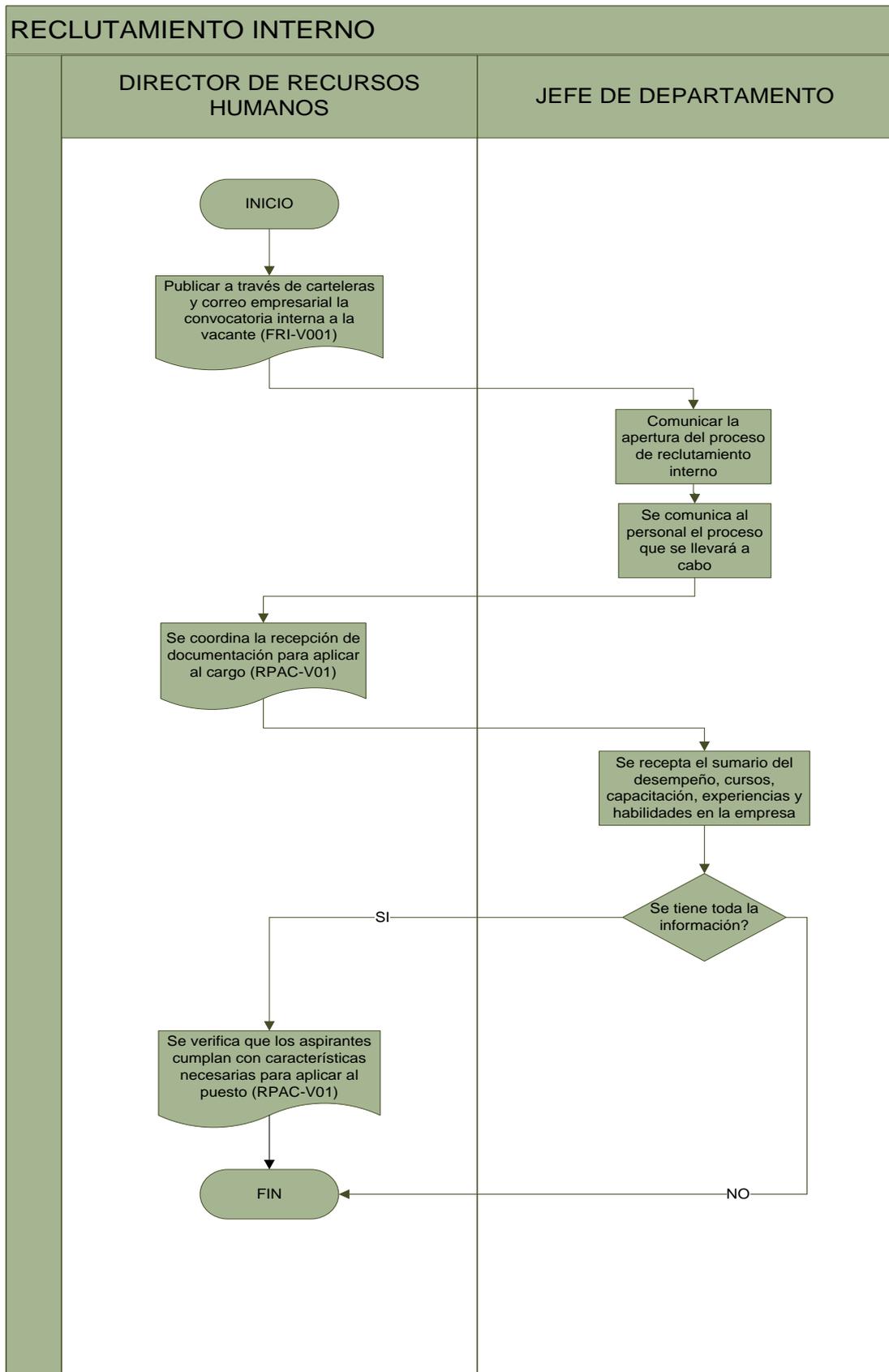
7. Entregar al Director de Recursos Humanos los antecedentes de desempeño, cursos y capacitaciones finalizadas con éxito, experiencia y habilidades adquiridas durante la prestación de servicios en la empresa del empleado aspirante.

Responsable: Jefe de Departamento

8. Verificar que los aspirantes al cargo cumplan con las características y requisitos necesarios para aplicar al puesto o vacante. (RPAC-V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

## DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO INTERNO



**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

## FORMULARIO DE RECLUTAMIENTO INTERNO

### FRI – V001

NOMBRE DEL CARGO:	
UBICACIÓN DEL CARGO:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:	
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Y
REQUISITOS SOLICITADOS:	
PERFIL:	

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

El interesado en ser partícipe del reclutamiento interno de personal para el cargo disponible, debe comunicar su postulación al Jefe del Departamento al cual pertenece actualmente, luego de reunidos los requisitos para su respectiva autorización.

Fecha Límite: dd/mm/aa

Saludos Cordiales,

Dirección de Recursos Humanos

## Reclutamiento externo

### Procedimiento

1. Revisar los posibles candidatos en la base de datos de anteriores procesos de reclutamiento que cubran el perfil del puesto.

Responsable: Director de Recursos Humanos

2. Contactar a los candidatos que se ajusten a las características del cargo a través de la información obtenida de la hoja de vida y proceder a actualizar datos.

Responsable: Director de Recursos Humanos

3. Continuar con el Reclutamiento Externo a través de otros medios de no obtener candidatos en el paso 1.

Responsable: Director de Recursos Humanos

4. Publicar el anuncio en la prensa para cargos administrativos de nivel inferior, en revistas especializadas en caso de cargos operativos y en empresas especialistas para el caso de personal administrativo de alto nivel (FRE-V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos.

5. Llenar el formulario de datos y el perfil del cargo en las agencias de reclutamiento para ingresar a la base de datos la oferta de la vacante en la organización en caso de perfiles administrativos de nivel superior.

Responsable: Director de Recursos Humanos

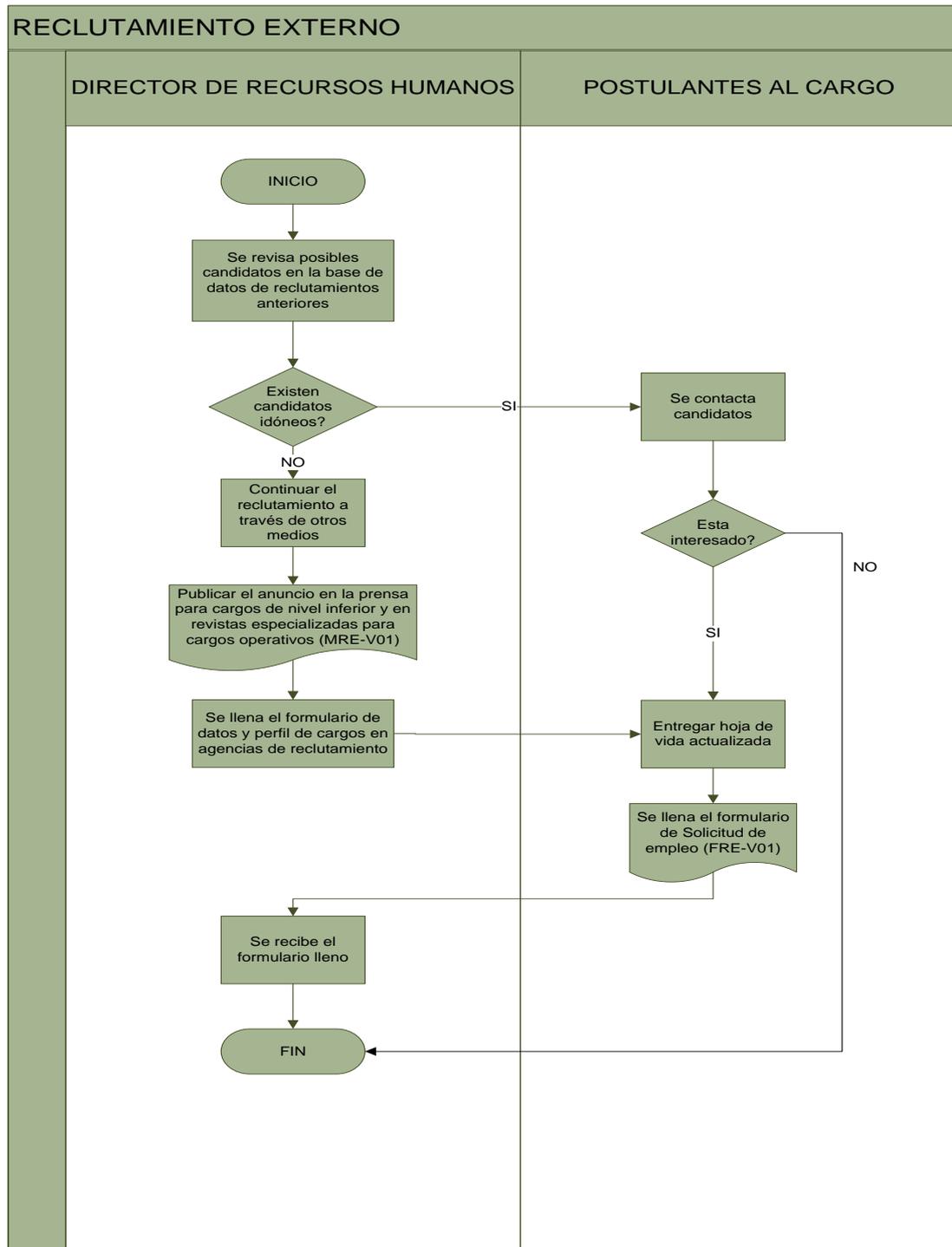
6. Entregar Hoja de Vida actualizada al Departamento de Recursos Humanos previa entrevista corta con el Director de Recursos Humanos.

Responsable: Postulante al cargo

7. Llenar el formulario de solicitud de empleo entregado al candidato para que sea completado. (FSE-V001)

Responsable: Postulante al cargo

### DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO EXTERNO



Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

## EJEMPLO DE FORMULARIO PARA RECLUTAMIENTO EXTERNO

FRE – V001

### SEDEMI S.C.C.

Busca Ingeniero Mecánico que cumpla con el siguiente perfil:

Profesional con conciencia crítica, analítica y reflexiva con mística profesional y servicio a la comunidad, con una visión clara de renovación, responsabilidad y autonomía y sobre todo con la capacidad de resolver problemas relacionados con el mantenimiento mecánico y electrónico de equipos de producción; como también de planificar, dirigir, ejecutar, supervisar, controlar y establecer métodos y técnicas de mantenimiento de equipos.

#### FUNCIONES PRINCIPALES POR DESARROLLAR

- ◆ Programar e instalar los distintos equipos de acuerdo a especificaciones técnicas del fabricante.
- ◆ Ejecutar los diferentes tipos de mantenimiento alcanzando confiabilidad, eficiencia y eficacia.
- ◆ Detectar, diagnosticar y reparar fallas en los equipos en base a la interpretación de manuales de operación.
- ◆ Aplicar fundamentos teórico - práctico de diseño para adaptar, modificar o innovar equipos, dispositivos y accesorios de nuestras máquinas, realizando pruebas de inspección y evaluación.
- ◆ Conocer los manuales de funcionamiento de equipos y adicionales a través de la investigación y desarrollo de técnicas acorde al avance tecnológico y de la ciencia.

Los interesados deberán enviar su hoja de vida a través de la dirección electrónica [recursos.humanos@sedemi.com](mailto:recursos.humanos@sedemi.com) hasta el dd/mm/aa

SOLICITUD DE EMPLEO

FSE – V001

<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>			FOTO
<b>FSE - V001</b>			
FECHA			
<b>A. INFORMACIÓN PERSONAL</b>			
APELLIDO			
NOMBRE			
PROFESIÓN			EDAD
FECHA DE NACIMIENTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD		E-MAIL	
CÉDULA MILITAR		CARNET SEGURO SOCIAL	
DIRECCIÓN DOMICILIARIA			
NÚMERO DE TELEFONO		ESTADO CIVIL	
<b>B. INFORMACIÓN FAMILIAR</b>			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL CONYUGE			
LUGAR DE TRABAJO			TELEFONO
NOMBRES DE HIJOS/HIJAS	EDAD	FECHA DE NACIMIENTO	NIVEL DE ESTUDIOS
<b>C. INFORMACIÓN ACADÉMICA</b>			
En la actualidad se encuentra estudiando?		Detalle su horario de estudios:	
Detalle la carrera que está cursando:			
Tiene planificado seguir estudiando? <b>Si</b> ___ <b>No</b> ___			
Detalle el horario: _____			
EDUCACIÓN	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	ESPECIALIDAD	TÍTULO OBTENIDO
Escuela			
Colegio			

Universidad				
Postgrado				
Otro				
<b>CURSOS DE CAPACITACIÓN</b>				
NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN		FECHA	
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
IDIOMAS	PORCENTAJE DE DOMINIO			
	HABLADO	ESCRITURA	LECTURA	
1.-				
2.-				
3.-				
Dominio de paquetes informáticos (Word, Excel, Power Point, Visio, Adobe Acrobat). Detalle en porcentaje por favor:				
<b>D. EXPERIENCIA LABORAL (Empiece con su trabajo actual o más reciente de los últimos 5 años.)</b>				
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	POSICION	NOMBRE DEL SUPERVISOR	SALARIO	RAZÓN DE SALIDA
<b>E. REFERENCIAS</b>				
NOMBRE	OCUPACIÓN	DIRECCIÓN		TELÉFONO

Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

Nota aclaratoria:

Toda la información escrita en este formulario será sometido a verificación por parte de SEDEMI S.C.C.

Todos los títulos obtenidos, así como también los cursos de capacitación deberán tener su debido respaldo. (Diplomas, certificados, etc.)

En caso de proporcionar información falsa automáticamente será descalificado de este proceso.

---

FIRMA SOLICITANTE

3.2.1.2. Selección

Contenido

1. Objetivo
2. Alcance
3. Políticas de la organización
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Documentación

Objetivo

Proporcionar a la organización los métodos y herramientas para lograr una correcta selección de personal mediante la identificación de candidatos idóneos que satisfagan los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible y que cubra las necesidades de la organización.

Alcance

Gerente General, Director de Recursos Humanos, Contadora General

Políticas de la empresa

- ◆ El proceso de selección de personal en la empresa SEDEMI S.C.C. se llevará a cabo de acuerdo al modelo de selección de candidatos.
- ◆ En caso de haber un solo postulante el proceso se prolongará hasta formar un grupo de aspirantes al cargo, el mismo que se realizará mediante la búsqueda de postulantes en el mercado de Recursos Humanos.
- ◆ Se llevará a cabo entrevistas dirigidas a los postulantes al cargo.
- ◆ El contrato de prueba tendrá la duración de tres meses a partir de la firma del mismo.

#### Procedimiento

1. Clasificar las hojas de vida que fueron recibidas en el proceso de reclutamiento de acuerdo a las características del cargo o puesto a ocuparse. (RPAC-V001).

Responsable: Director de Recursos Humanos

2. Verificar la información de las hojas de vida de los candidatos preseleccionados.

Responsable: Director de Recursos Humanos

3. Descartar a los postulantes que hayan proveído de información falsa, que no sea comprobable o sin respaldo.

Responsable: Director de Recursos Humanos

4. Elaborar una lista con los nombres de los postulantes finales al cargo a ocuparse. (SPLP-V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

5. Definir los parámetros bajo los cuales se calificará las hojas de vida de los seleccionados (SPRI-V001) cuando el reclutamiento sea interno.

Responsable: Jefe de Departamento

6. Definir los parámetros bajo los cuales se calificará las hojas de vida de los seleccionados (SPHE-V001) cuando el reclutamiento sea externo.

Responsable: Jefe de Departamento

7. Realizar la evaluación de las hojas de vida de cada uno de los postulantes al cargo. (SPHE-V001)

Responsable: Jefe de Departamento

8. Obtener los resultados correspondientes de la evaluación de las hojas de vida, los postulantes al cargo serán clasificados de acuerdo a la puntuación obtenida de mayor a menor. (SPHE-V001)

Responsable: Jefe de Departamento

9. Establecer un horario para las entrevistas a los candidatos los cuales sus hojas de vida obtengan puntajes mayores a 80 puntos. (El modelo de las entrevistas será de acuerdo al cargo a ocuparse)

Responsable: Director de Recursos Humanos

10. Convocar a la entrevista personal a los candidatos seleccionados de acuerdo a un cronograma establecido.

Responsable: Director de Recursos Humanos.

11. Realizar las entrevistas a cada postulante las mismas serán de acuerdo al cargo a ocuparse y proceder a dar una calificación de la misma. (SPLVE – V001)

Responsable: Jefe de Departamento

12. Elaborar una tabla de información de las calificaciones obtenidas, tanto en la hoja de vida como en la entrevista personal. (SPTR-V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

13. Entregar el informe final en reunión con Gerencia General, Contadora General y Jefe de Departamento del puesto a ocuparse.

Responsable: Director de Recursos Humanos

14. Analizar y tomar la decisión final, selección del más idóneo al cargo.

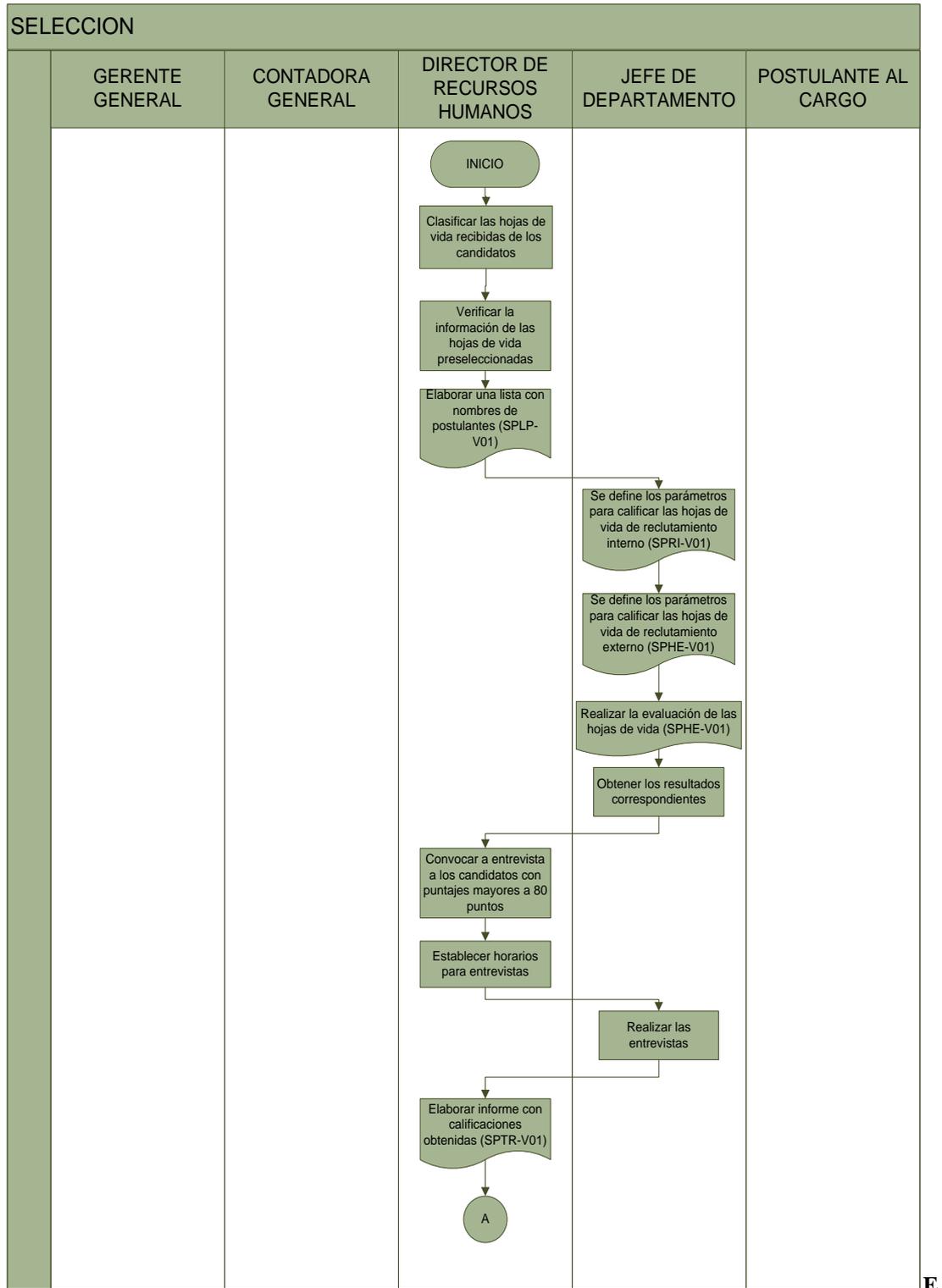
Responsable: Gerente, Director de Recursos Humanos, Contador General.

15. Comunicar al candidato elegido su aprobación en el proceso de selección de la organización.

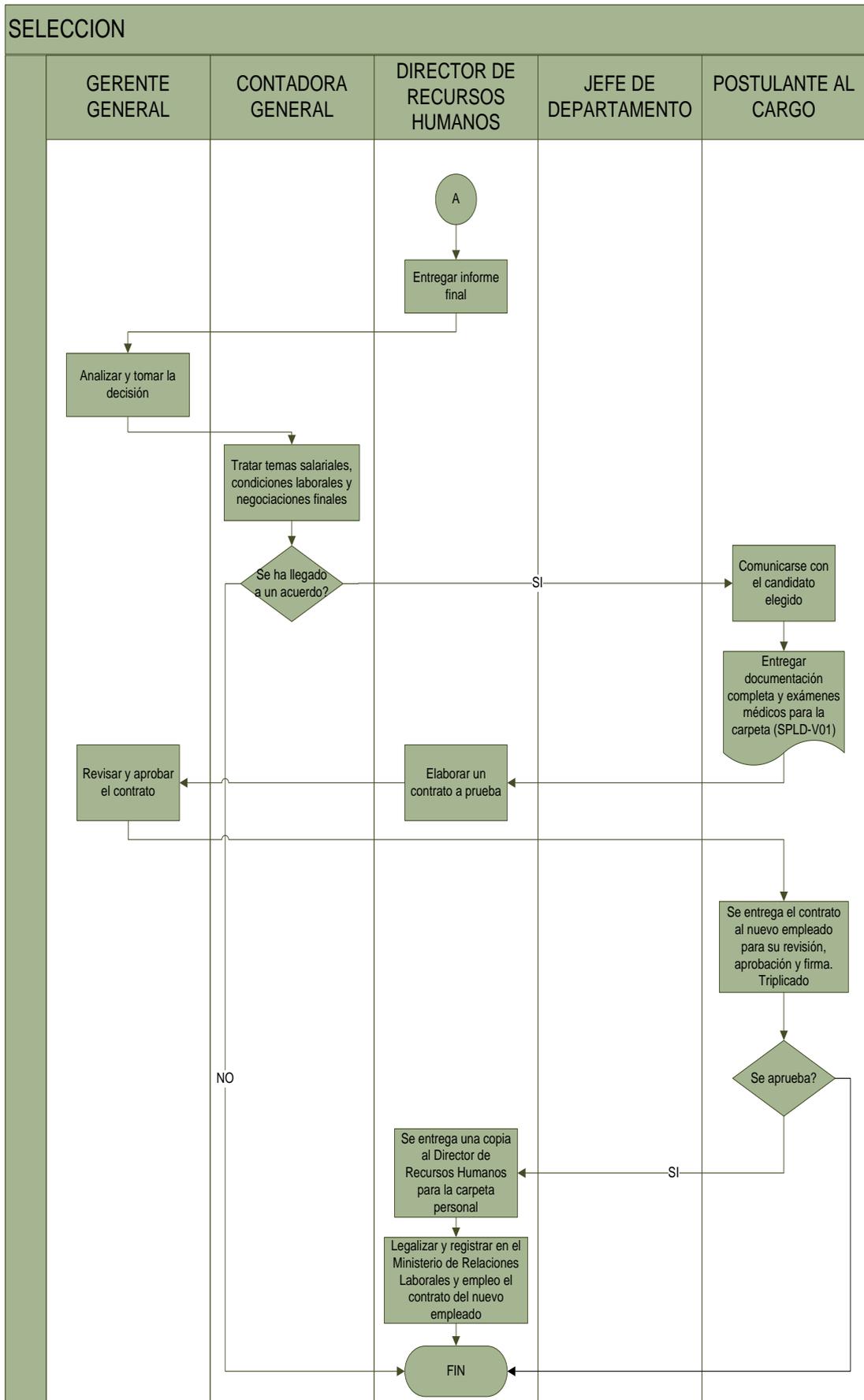
Responsable: Director de Recursos Humanos

16. Tratar temas salariales, condiciones laborales y negociaciones finales.  
Responsable: Contador General.
17. Entregar la documentación completa y los exámenes médicos requeridos necesarios para proceder a elaborar la carpeta del nuevo empleado. (SPLD-001)  
Responsable: Postulante al cargo
18. Elaborar un contrato de prueba de empleo para su revisión y aprobación. (SPCE–V001)  
Responsable: Director de Recursos Humanos
19. Revisar y aprobar el contrato de empleo del nuevo empleado. (SPCE–V001)  
Responsable: Gerente General
20. Entregar el contrato al nuevo empleado para su revisión, aprobación y firma que deberá realizarse por triplicado. (SPCE–V001)  
Responsable: Contador General
21. Entregar una copia del contrato al nuevo empleado, otra al Director de Recursos Humanos para que sea archivado en la carpeta personal del empleado. (SPCE–V001)  
Responsable: Contador General
22. Legalizar y registrar en el Ministerio de Relaciones Laborales y Empleo, y demás entidades correspondientes la contratación del nuevo empleado. (SPCE–V001)  
Responsable: Director de Recursos Humanos

## DIAGRAMA DE FLUJO



**laborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno



Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno

**LISTA DE POSTULANTES FINALES AL CARGO**

**SPLP – V001**

Nómina de postulantes que han presentado la documentación completa y que cumplen con los requisitos generales del puesto vacante, colocados en orden de puntuación.

<b>NOMBRE DE CANDIDATO</b>	<b>CARGO A OCUPAR</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

**FORMULARIO DE SELECCIÓN ENTRE PERSONAL INTERNO**

**SPRI – V001**

NOMBRE DEL POSTULANTE:

CARGO ANTERIOR:

EVALUADOR:

FECHA:

CRITERIO	RANGO	RANGO DE PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN OBTENIDA
Formación Académica	Bachiller	2	Máximo 10 puntos
	Pregrado	5	
	Postgrado	10	
Estudios de Postgrado	Diplomados	15	Máximo 30 puntos
	Especialidades	20	
	Maestrías	25	
	Doctorados	30	
Reconocimientos obtenidos en la empresa	Ningún reconocimiento	0	Máximo 20 puntos
	Otro reconocimiento	10	
	Buen desempeño	20	
Antigüedad en la Empresa	Menos de 1 año	5	Máximo 15 puntos
	De 1 a 5 años	10	
	Más de 5 años	15	
Seminarios, talleres, relacionados al cargo a ocupar	En el último año	15	Máximo 15 puntos
	Entre 1 a 3 años	10	
	Hace más de 3 años	5	
Número de cursos aprobados relacionados	Menos de tres	5	Máximo 10 puntos
	Más de tres	10	
PUNTAJE FINAL			100 PUNTOS

Firma Responsable Evaluador

**\*Los valores de esta tabla están definidos de acuerdo a parámetros establecidos por la Gerencia General de SEDEMI S.C.C.**

## LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA PERSONAL

SPLVE – V001

Objetivos:

- ◆ Comprobar la información entregada por el candidato a través de su hoja de vida.
- ◆ Analizar si la actitud del candidato (actitud, motivación, personalidad, habilidades, destrezas, experiencia, etc.), coinciden con los requerimientos de la empresa.
- ◆ Verificar que la persona candidata es la más indicada para el cargo solicitado
- ◆ Considerar la opinión que tenga el candidato sobre el puesto de trabajo (si le conviene o no)

**NOMBRE DEL ASPIRANTE:** \_\_\_\_\_

**CARGO A OCUPAR:** \_\_\_\_\_

<b>ELEMENTOS DE PRESENTACIÓN Y ASPECTOS FÍSICOS</b>				
<b>ASPECTOS A CONSIDERAR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			
	<b>EXC</b>	<b>MB</b>	<b>SAT</b>	<b>DEF</b>
Impacto general				
Imagen				
Aspectos físicos				

<b>COMUNICACIÓN NO VERBAL A LO LARGO DE LA ENTREVISTA</b>				
<b>ASPECTOS A CONSIDERAR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			
	<b>EXC</b>	<b>MB</b>	<b>SAT</b>	<b>DEF</b>
Contacto visual				
Forma de dar la mano				
Gesticulación facial				
Sonrisa				
Postura				
Gesticulación con manos y brazos				

<b>COMUNICACIÓN VERBAL A LO LARGO DE LA ENTREVISTA</b>				
<b>ASPECTOS A CONSIDERAR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			
	<b>EXC</b>	<b>MB</b>	<b>SAT</b>	<b>DEF</b>
Fluidez verbal				
Riqueza de vocabulario				
Precisión				
Concisión				
Originalidad de las expresiones				
Valor global de lenguaje verbal				
Empatía				

<b>CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS</b>				
<b>ASPECTOS A CONSIDERAR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			
	<b>EXC</b>	<b>MB</b>	<b>SAT</b>	<b>DEF</b>
Título				
Logros obtenidos				
Cursos realizados				
Seminarios y talleres				
Responsabilidad				
Desenvolvimiento en el cargo				

<b>DATOS FAMILIARES</b>				
<b>ASPECTOS A CONSIDERAR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			
	<b>EXC</b>	<b>MB</b>	<b>SAT</b>	<b>DEF</b>
Nivel socioeconómico				
Relaciones familiares				
Ingresos familiares				

<b>USO DEL TIEMPO</b>				
<b>ASPECTOS A CONSIDERAR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			
	<b>EXC</b>	<b>MB</b>	<b>SAT</b>	<b>DEF</b>
Actividades sociales				
Intereses				
Deportes				
Pasatiempos				
Manejo del tiempo				

OBSERVACIÓN DEL CANDIDATO:

---



---



---

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

FIRMA DEL ENTREVISTADOR:

---



---

EQUIVALENCIA DE CALIFICACION:

EXCELENTE	5 Puntos
MUY BUENO	4 Puntos
SATISFACTORIO	3 Puntos
DEFICIENTE	2 Puntos



## LISTA DE DOCUMENTOS PARA INGRESO DE NUEVOS EMPLEADOS

### SPLD – V001

La documentación solicitada a continuación debe ser entregada en la Dirección de Recursos Humanos en un máximo de 7 días contados a partir de la recepción del presente formulario, además el modelo del contrato de trabajo se puede observar en el ANEXO 1.

Nombre del Empleado	
Cargo a ocupar	

INFORMACIÓN GENERAL		
1	Hoja de vida	
2	Copia de la cédula de ciudadanía	
3	Copia de pasaporte (extranjeros)	
4	Copia certificado de votación	
5	Record Policial	
6	Certificado de afiliación al IESS	

RESPALDO DE INFORMACIÓN		
1	Copia de títulos o certificado del último año de estudio aprobado	
2	Copia de certificados de seminarios, cursos y talleres de capacitación mencionados en la hoja de vida	
3	Certificados de trabajos anteriores	

Firma:  _____	Fecha:  ____ / ____ / ____ Año      Mes      Día
Director de Recursos Humanos	

### 3.2.2. Aplicación de personas

#### 3.2.2.1. Inducción al cargo

##### Contenido

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagramas de flujo
1. Documentación

##### Objetivo

Brindar información general, amplia y suficiente que permita guiar al nuevo empleado en el rol a desempeñar dentro de la empresa, para fortalecer su sentido de pertenencia, maximizar las potencialidades que puede desarrollar y generar seguridad para realizar su trabajo de una manera autónoma.

##### Alcance

Director de Recursos Humanos, la empresa en general.

##### Políticas de la empresa

1. El proceso de inducción del personal será de 40 horas laborables completos para el personal administrativo y de 80 horas laborables para personal de ventas.
2. El proceso de inducción para personal de producción será de 160 horas laborables contado a partir de la fecha de ingreso a la organización.
3. El personal nuevo deberá contar durante el transcurso de este proceso con un tutor de labores.
4. El tutor deberá presentar un informe final a Gerencia de los resultados de este proceso.

5. El tutor será designado por el Jefe de Departamento, siendo elegido el de mayor experiencia en el área.

Detalle de inducción:

<b>AREA</b>	<b>TIEMPO (horas)</b>	<b>DETALLE</b>
Ventas	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inducción a Sedemi S.C.C.</li> <li>◆ Conocimiento del producto</li> <li>◆ Capacitación en ventas</li> <li>◆ Conocimientos técnicos</li> <li>◆ Entrenamiento de campo asistido.</li> </ul>
Producción	160	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inducción a Sedemi S.C.C.</li> <li>◆ Seguridad y salud ocupacional</li> <li>◆ Conocimiento del producto.</li> <li>◆ Obtención de información técnica.</li> <li>◆ Conocimientos técnicos y procedimientos.</li> <li>◆ Entrenamiento de campo asistido.</li> </ul>
Administrativo	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inducción a Sedemi S.C.C.</li> <li>◆ Conocimiento del producto.</li> <li>◆ Capacitación en procedimientos internos y externos.</li> </ul>

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

Procedimiento

1. Comunicar al Jefe de Departamento el inicio del proceso de socialización formal

Responsable: Director de Recursos Humanos

2. Designar un compañero del mismo departamento como tutor del nuevo empleado en tareas dirigidas.

Responsable: Jefe de Departamento

3. Capacitar al compañero tutor acerca de las actividades a realizar con el nuevo empleado.

Responsable: Jefe de Departamento

4. Proveer de la información de la empresa (historia, misión, visión, cultura organizacional, objetivos, metas, etc.) al nuevo empleado (BOLETIN DE INFORMACION)

Responsable: Director de Recursos Humanos

5. Presentar al nuevo empleado a su grupo de trabajo, ubicación de su puesto y entregar herramientas necesarias para llevar a cabo sus tareas.

Responsable: Jefe de Departamento

6. Presentar al compañero elegido como tutor del nuevo empleado

Responsable: Jefe de Departamento

7. Presentar al nuevo empleado en cada una de las áreas de la empresa y las funciones que desempeña cada una de ellas.

Responsable: Tutor

8. Dar a conocer documentos administrativos oficiales, procesos cotidianos en la empresa

Responsable: Tutor

9. Indicar las funciones y tareas que implica su puesto de trabajo en la organización.

Responsable: Tutor

**10.** Registrar a través de una lista de chequeo cada actividad que se realice con el nuevo empleado.

Responsable: Tutor

**11.** Entregar la lista de chequeo al Jefe de Departamento.

Responsable: Tutor

**12.** Organizar una reunión con el empleado tutor y el nuevo empleado.

Responsable: Jefe de Departamento

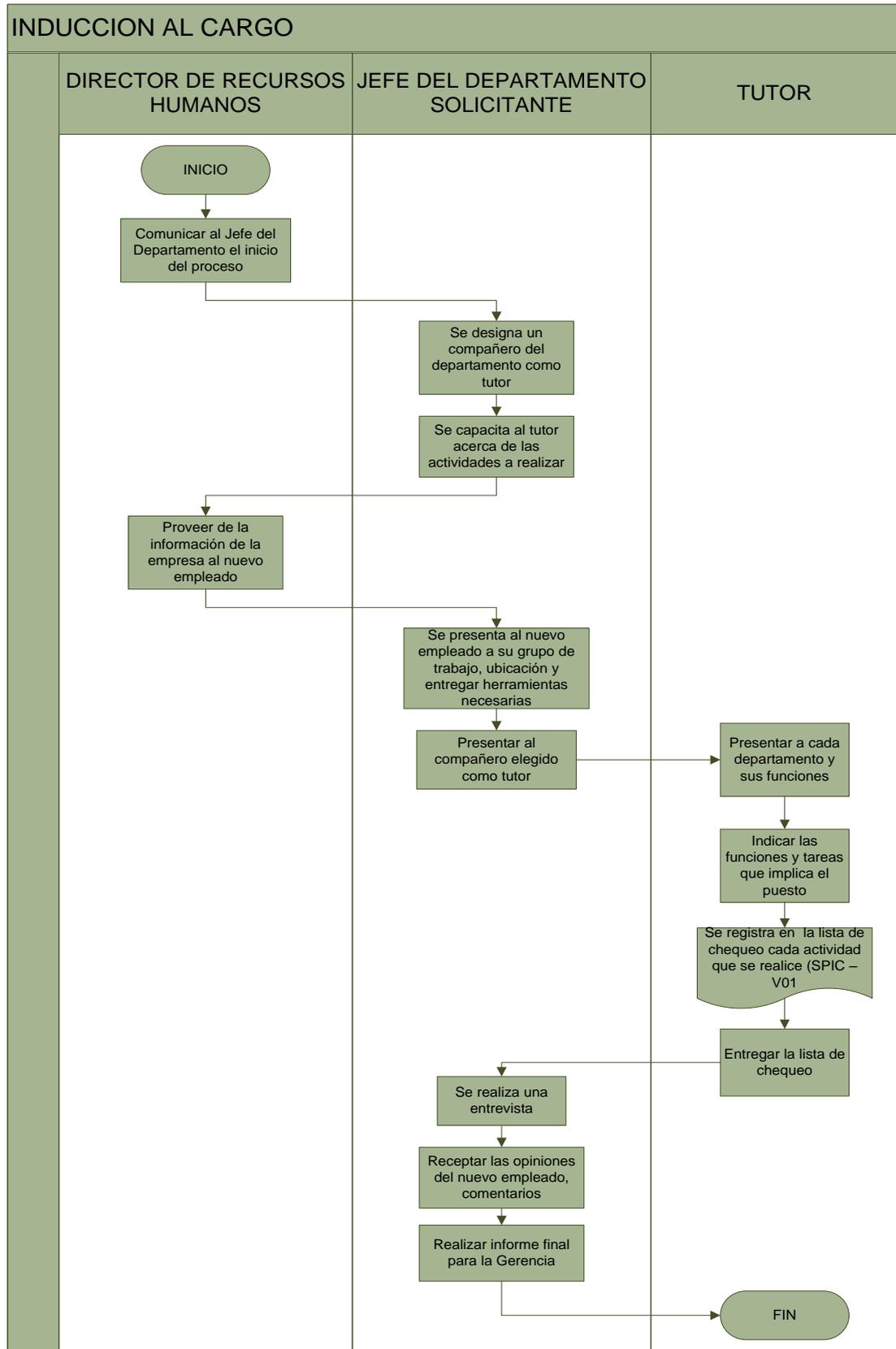
**13.** Receptar las opiniones del nuevo empleado, sus comentarios y apreciación del cargo que va a desempeñar de igual manera las que pudiera dar a conocer el empleado que hizo de tutor.

Responsable: Jefe de Departamento

**14.** Realizar un informe final para ser entregado al Director de Recursos Humanos.

Responsable: Jefe de Departamento

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

## **CARACTERÍSTICAS DEL COMPAÑERO GUÍA**

El empleado que realice las funciones de guía, para acceder a este cargo, debe tomar en cuenta las siguientes características:

- a) Facilidad para iniciar y mantener relaciones interpersonales.
- b) Fidelidad y discreción sobre asuntos personales y sobre todo de la organización.
- c) Predisposición y experiencia en la organización, y sobre todo con las funciones y actividades que va a desempeñar como apoyo de su nuevo compañero.
- d) Dar a conocer en todo momento la misión y los objetivos de la organización.
- e) Conocer los procesos y funciones de cada empleado en la organización.

## **INSTRUCTIVO DE BIENVENIDA**

### **a) OBJETIVOS:**

- ✓ Proporcionar facilidades en el proceso de integración y adaptación del personal nuevo que ingrese a la organización.
- ✓ Recordar a todo el personal nuevo, el sentido de la lealtad y permanencia en la organización.
- ✓ Fortalecer las relaciones laborales del trabajador con la organización.
- ✓ Exponer al personal nuevo, misión, visión y reglamentos de la organización.
- ✓ Presentar el nuevo personal ante la comunidad laboral.
- ✓ Indicar al nuevo personal las normas de disciplina y seguridad.
- ✓ Mejorar los procesos de comunicación para la integración grupal.
- ✓ Incentivar al nuevo personal al ahorro del trabajo y tiempo en beneficio de todos.
- ✓ Crear una actitud favorable hacia la organización.

### 3.2.2.2. Plan de Capacitación

El objetivo general del plan de capacitación en SEDEMI S.C.C., será desarrollar las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales del recurso humano, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, mediante la entrega de conocimientos, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en el desempeño de sus actividades.

Los objetivos específicos del plan de capacitación de SEDEMI S.C.C., son los siguientes:

- ◆ Analizar y detectar las necesidades del personal para formular un programa de capacitación.
- ◆ Analizar los puntos que requieren capacitación en función al personal que será capacitado.
- ◆ Analizar y verificar el tipo de control que se debe realizar para optimizar el proceso de capacitación y la evaluación.
- ◆ Analizar la retroalimentación que se debe realizar después del proceso de capacitación.

SEDEMI S.C.C., se regirá a los siguientes principios:

- a. Complementariedad. La capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales.
- b. Integralidad. La capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y el aprendizaje organizacional.
- c. Objetividad. La formulación de políticas, planes y programas de capacitación debe ser la respuesta a diagnósticos de necesidades de capacitación previamente realizados utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas.
- d. Participación. Todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, deben contar con la participación activa de los empleados.
- e. Prevalencia del Interés de la Organización. Las políticas y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización.

- f. Integración a la Carrera Administrativa. La capacitación recibida por los empleados debe ser valorada como antecedentes en los procesos de selección, de acuerdo con las disposiciones sobre la materia.
- g. Economía. En todo caso se buscará el manejo óptimo de los recursos destinados a la capacitación, mediante acciones que pueden incluir el apoyo interinstitucional.
- h. Énfasis en la Práctica. La capacitación se impartirá privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos de la SEDEMI S.C.C.
- i. Continuidad. Especialmente en aquellos programas y actividades que por estar dirigidos a impactar en la formación ética y a producir cambios de actitudes, requieren acciones a largo plazo.

Los principales beneficios que generará el plan de capacitación en SEDEMI S.C.C., son los siguientes:

- ◆ Mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ◆ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ◆ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ◆ Es un poderoso auxiliar para la conversión y adopción de políticas.
- ◆ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ◆ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ◆ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ◆ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ◆ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ◆ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- ◆ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ◆ Ayuda a la orientación de nuevos empleados.

- ◆ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

#### Desarrollo de los programas de capacitación

Los programas se desarrollarán de preferencia con universidades o centros de capacitación especializados de reconocida trayectoria y alto nivel de rendimiento, o con personas naturales de reconocida idoneidad. Igualmente se brindarán los mejores elementos de apoyo logístico y de ayuda a los participantes.

Las instituciones y conferencistas deben poseer currículos de alto nivel y reconocimiento nacional.

En el proceso de selección de entidades y docentes, el Jefe de Recursos Humanos, será el responsable de llevar a cabo los contactos con las instituciones educativas o personas naturales, solicitando y evaluando las diferentes propuestas para ser presentadas al Gerente de SEDEMI S.C.C., y adoptar las que más convengan a la entidad por excelencia, experiencia y calidad.

La cobertura de los programas debe ser acorde con las necesidades detectadas y el número de empleados que requieren dicha capacitación.

La oficina de personal previo el trámite administrativo, llevará un control estricto de las capacitaciones realizadas por los empleados y dará a conocer los cursos proyectados y los empleados interesados podrán inscribirse, así:

Por intermedio del Jefe de cada departamento o por inscripción directa en la oficina de personal.

El Plan de Capacitación de la SEDEMI S.C.C., estará a cargo del departamento de Recursos Humanos, quien será el responsable, de diseñar, organizar, dirigir y evaluar los planes y programas del Sistema de Capacitación, junto con la Comisión de personal, quien tendrá también a su cargo la vigilancia de la ejecución del mismo. Estos planes y programas serán presentados ante el Gerente para su aprobación y adopción.

Los procesos de capacitación de índole individual adelantados por interés y a iniciativa del empleado, que se ajusten a las políticas, planes, programas institucionales y al desarrollo integral del funcionario, que no estén contemplados en el programa anual, podrán ser pagados hasta el 50%, con aprobación del Gerente General, previo visto bueno de la Dirección del área y de Recursos Humanos.

#### Deberes y obligaciones de los empleados

Serán deberes y obligaciones de los empleados de SEDEMI S.C.C:

1. Participar en la identificación de las necesidades de capacitación de su dependencia o equipo de trabajo.
2. Participar en las actividades de capacitación para las cuales haya sido seleccionado y rendir los informes correspondientes. En los casos que haya lugar, presentar el respectivo certificado de asistencia.
3. Asistir a los programas de inducción o reinducción, según el caso, impartidos por la oficina de personal.
4. Cada vez que SEDEMI S.C.C., lo requiera, el beneficiado deberá prestar toda la colaboración en las tareas que pueda aplicar sus conocimientos.
5. Servir de agente capacitador dentro o fuera de la entidad, cuando sea necesario.
6. Rendir los informes sobre los eventos en los cuales haya participado y servir de elemento multiplicador al interior de la empresa, así como entregar copia del material didáctico adquirido cuando así se le requiera.

## Deberes y obligaciones de SEDEMI S.C.C.

1. Diseñar, organizar, dirigir y evaluar los planes y programas del Sistema de Capacitación.
2. Facilitar a los empleados el tiempo necesario para la asistencia a los programas de capacitación.
3. Diseñar y programar los cursos de inducción que garanticen a todo nuevo empleado su integración con la cultura organizacional.
4. Diseñar y programar los cursos de reinducción para todos los empleados que permitan su reorientación hacia las nuevas normas, políticas, estrategias, misión, objetivos y sentido de pertenencia.
5. Disponer de los recursos necesarios para la realización de las actividades de capacitación.

### 3.2.2.3. Descripción y perfil de cargos

#### Contenido

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la organización
4. Procedimiento
5. Diagramas de flujo
6. Documentación

#### Objetivo

Proporcionar una herramienta que abarque todas las tareas, funciones y responsabilidades así como las habilidades físicas e intelectuales que cada persona en el cargo que desempeña debe tener para colaborar en la consecución de las metas organizacionales.

Alcance

Gerente General, Jefes de Departamento

Políticas de la organización

1. La creación de un nuevo cargo será sometido a estudio por parte del Director de Recursos Humanos
2. Las tareas encomendadas a un nuevo puesto serán determinadas en base a la necesidad y crecimiento que presente la organización
3. Para la descripción y diseño de cargos se utilizará el modelo situacional o contingente mientras que para la recolección de datos y para el análisis de cargos se usará entrevistas grupales.
4. La revisión de este subsistema se la realizará anualmente.

Procedimiento

1. Establecer mediante cronograma los días y las horas en las que se llevará a cabo el proceso de descripción y análisis de cargos para cada departamento.

Responsable: Director de Recursos Humanos

2. Comunicar a cada uno de los grupos involucrados en el proceso el cronograma a llevarse a cabo a través del correo interno y carteleras de la organización.

Responsable: Director de Recursos Humanos.

3. Revisar detenidamente la información preliminar de los cargos a analizarse

Responsable: Director de Recursos Humanos.

4. Definir la información requerida para el análisis de cada cargo.

Responsable: Director de Recursos Humanos.

5. Preparar la documentación necesaria para la recopilación de información de la descripción y análisis de cada cargo. (FDPC-V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

6. Llevar a cabo las entrevistas con el personal involucrado en el proceso utilizando el formulario correspondiente (FDPC-V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos.

7. Empezar por el análisis de las tareas, deberes y responsabilidades de cada cargo y las herramientas que cada ocupante el cargo emplearía para llevarlas a cabo.

Responsable: Director de Recursos Humanos.

8. Establecer los conocimientos, habilidades y capacidades que cada ocupante del cargo necesita para desempeñarlo de una manera adecuada.

Responsable: Director de Recursos Humanos

9. Presentar los borradores de las fichas realizadas para someterlas a aprobación por parte del titular del puesto y del Jefe de Departamento

Responsable: Director de Recursos Humanos

10. Revisar las fichas que provee el Director de Recursos Humanos para aprobarlas o realizar las correcciones del caso.

Responsable: Titular del puesto, Jefe de Departamento

11. Analizar las correcciones propuestas por el titular del cargo y reajustar al borrador de las fichas.

Responsable: Director de Recursos Humanos

12. Entregar las fichas finales a los titulares del puesto.

Responsable: Director de Recursos Humanos

13. Validar y firmar las correspondientes fichas para constancia de conocimiento de las funciones, tareas y obligaciones que el cargo implica.

Responsable: Titular del puesto

14. Entregar las fichas finales para la respectiva validación por parte de los Jefes de cada Departamento

Responsable: Director de Recursos Humanos.

15. Revisar y validar las fichas finales como constancia de participación en el proceso

Responsable: Jefes de Departamento

16. Entregar las fichas de descripción y análisis de cargos al Gerente General para su revisión y aprobación final.

Responsable: Director de Recursos Humanos

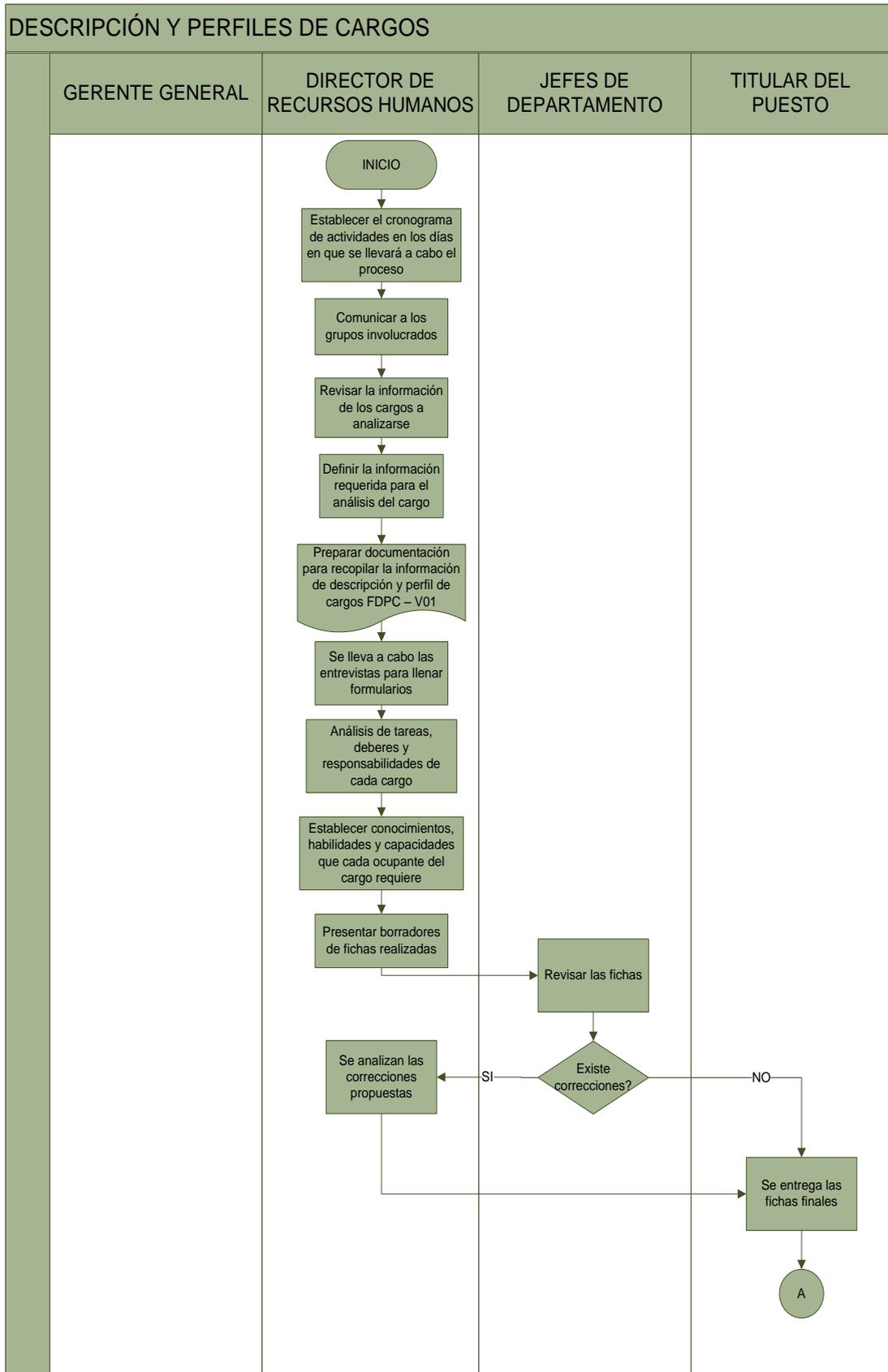
17. Revisión y autorización final.

Responsable: Gerente General

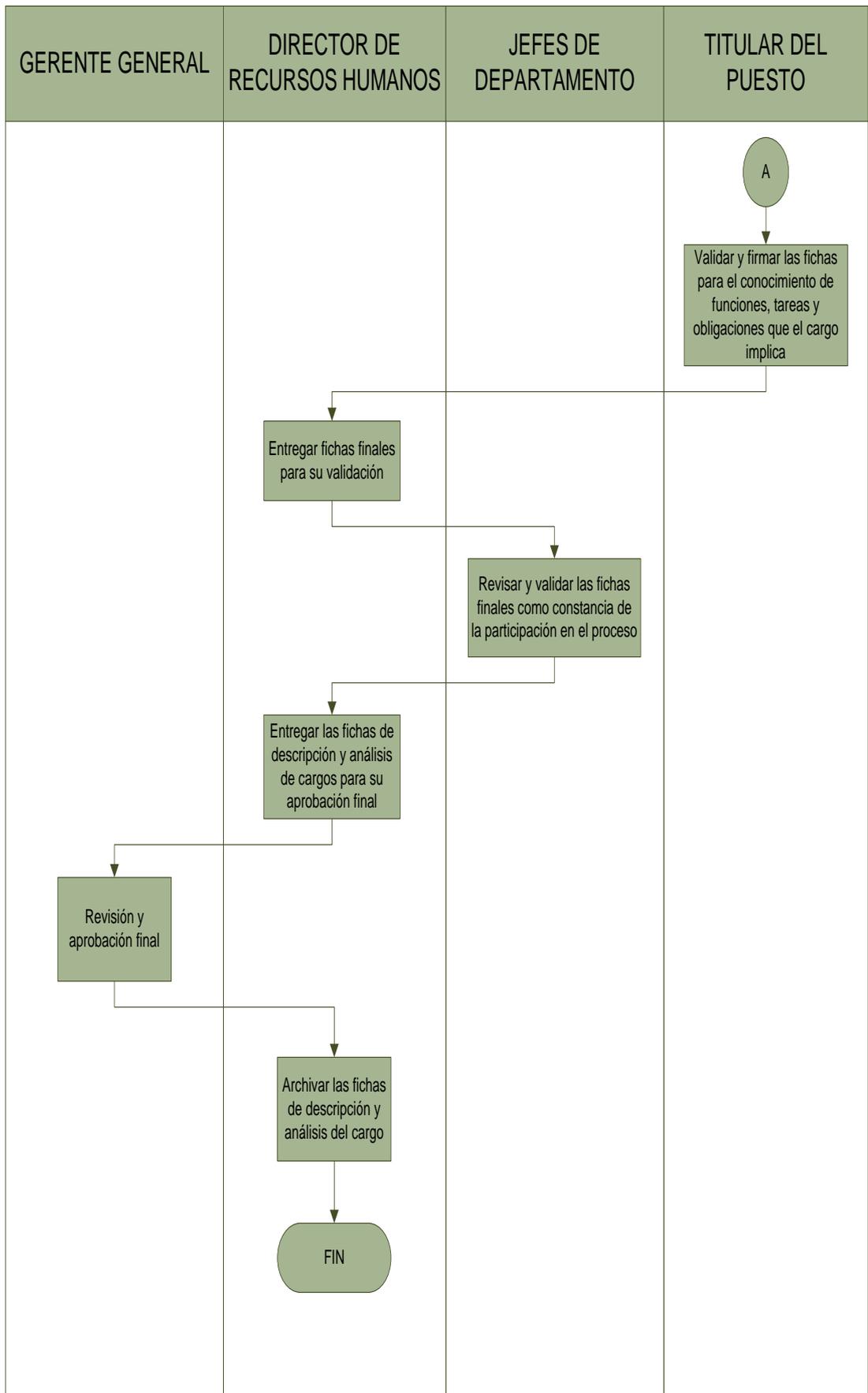
18. Archivar las fichas de descripción y análisis de cargos en la Dirección de Recursos Humanos.

Responsable: Director de Recursos Humanos

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno



**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

**FORMULARIO DE ENTREVISTA PARA DESCRIPCION Y PERFIL DE CARGO**

**FDPC-V001**

FECHA:

CARGO

TITULAR

DEPARTAMENTO

NOMBRE / CARGO DEL SUPERVISOR

**A. CONDICION DE EMPLEO:**

REGULAR

EVENTUAL

TIEMPO COMPLETO

TIEMPO PARCIAL

PASANTIAS

**B. DESCRIPCION DEL PUESTO:** (Describir las tareas actualmente realizadas por el empleado altamente capacitado)

Cuándo fue la última vez que se actualizó la descripción del puesto?

Cuál es el objetivo de este puesto? (razón de su existencia)

Consigne en orden de importancia las principales responsabilidades del cargo y calcule el porcentaje de tiempo empleado en cada una de ellas

RESPONSABILIDADES	PORCENTAJE
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
TOTAL	100%
Se trata de un puesto con supervisión intensa, moderada o escasa? EXPLIQUE	
Este puesto implica responsabilidades de supervisión (contratación, despidos, evaluación del desempeño, etc)? SI___ NO___	
Este puesto implica el acceso a información confidencial? SI___ NO___ (En caso afirmativo explique)	
Este puesto implica el acceso o manejo de fondos de la empresa? SI___ NO___ (En caso afirmativo explique)	
Es importante que el titular del puesto hable inglés fluidamente? SI___ NO___ (En caso afirmativo explique)	
Qué experiencia laboral (incluyendo años trabajados), capacitación y/o niveles de estudio se necesitan para desempeñar este puesto?	
Mencione alguna habilidad técnica que sea necesaria (mecnografía, manejo de PC, etc)	
Qué otra capacitación y otras habilidades se necesitan para cubrir este puesto?	

Marque los factores que son importantes para desempeñarse exitosamente en este puesto:

Solución de problemas	de	<input type="checkbox"/>	Bilingüe	<input type="checkbox"/>
Capacidad analítica		<input type="checkbox"/>	Habilidades Interpersonales	<input type="checkbox"/>
Habilidades de comunicación	de	<input type="checkbox"/>	Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>

Describa los requisitos para este puesto que hacen que estos factores sean importantes:

**C. CONDICIONES DE TRABAJO**

Existe alguna condición de trabajo en particular asociada a este puesto que debería señalarse (manera de ser, entorno, horas de trabajo, viajes, etc.) SI\_\_\_ NO\_\_\_ (En caso afirmativo explique)

**D. EXIGENCIAS FISICAS ASOCIADAS AL PUESTO**

Marque las exigencias que se aplican:	Describa las responsabilidades laborales que requieren las exigencias físicas seleccionadas
<b>1. FUERZA FISICA</b>	
a. Estar de pie	<input type="checkbox"/> ___ % tiempo
Caminar	<input type="checkbox"/> ___ % tiempo
Estar sentado	<input type="checkbox"/> ___ % tiempo
b. Levantar peso	<input type="checkbox"/> ___ kilos
Llevar objetos	<input type="checkbox"/> ___ kilos
Empujar objetos	<input type="checkbox"/> ___ kilos
Mover objetos	<input type="checkbox"/> ___ kilos
c. Caminar en subida	<input type="checkbox"/>
Hacer equilibrio	<input type="checkbox"/>
d. Agacharse	<input type="checkbox"/>
Arrodillarse	<input type="checkbox"/>
Ponerse en cunclillas	<input type="checkbox"/>
e. Estirarse	<input type="checkbox"/>
Manejar objetos	<input type="checkbox"/>

f. Hablar		
Oír		
Distinguir colores		

### 3.2.2.3. Evaluación del desempeño

#### Contenido

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de flujo
6. Documentación

#### Objetivo

Analizar el nivel de rendimiento laboral de cada uno de los colaboradores de SEDEMI S.C.C. de manera integral, sistemática y continua, que permita evaluar las actitudes y comportamientos del empleado en el desempeño de sus funciones.

#### Alcance

Gerencia General, Jefes de Departamento

#### Políticas de la empresa

1. La evaluación del desempeño la realizará cada Jefe de Departamento.
2. Para realizar la evaluación del desempeño se utilizara el método moderno de Evaluación participativa por objetivos.
3. Todos los niveles de la organización serán evaluados de acuerdo a objetivos alcanzados

4. El proceso de evaluación del desempeño se llevará a cabo al finalizar cada mes.

#### Procedimiento

1. Establecer el cronograma de actividades para llevar a cabo este proceso. (EDCE–V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

2. Someter a aprobación del Gerente General el cronograma de actividades. (EDCE–V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

3. Dar a conocer a los Jefes de los distintos departamentos el cronograma de actividades para que este a su vez comunique a su personal a cargo. (EDCE–V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

4. Convocar a reuniones programadas para cada departamento con el Gerente de la organización

Responsable: Director de Recursos Humanos

5. Brindar una charla explicativa acerca de los beneficios de llevar a cabo este proceso en la organización.

Responsable: Gerente General, Director de Recursos Humanos

6. Establecer objetivos los cuales no deben ser impuestos sino consensuales, es decir se debe llegar a un acuerdo entre empresa y empleados. Los objetivos deben ser negociables para que haya compromiso.

Responsable: Director de Recursos Humanos

7. Comprometer al personal de SEDEMI S.C.C. a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.

Responsable: Gerente General, Director de Recursos Humanos

8. Negociar con Gerencia y establecer la asignación de recursos y herramientas para la consecución de los objetivos establecidos.

Responsable: Asistentes a la reunión

9. Establecer un contrato de desempeño, es decir, un acuerdo gerente empleado frente a las responsabilidades del subordinado y del gerente mismo en la consecución de metas y objetivos planteados.

Responsable: Asistentes a la reunión

10. Proporcionar consejería y orientación acerca de la consecución de objetivos establecidos y del comportamiento del evaluado para conseguirlos.

Responsable: Gerente General, Director de Recursos Humanos

11. Establecer un sistema de remuneración variable que permita dinamizar el proceso de evaluación del desempeño.

Responsable: Gerente General, Director de Recursos Humanos

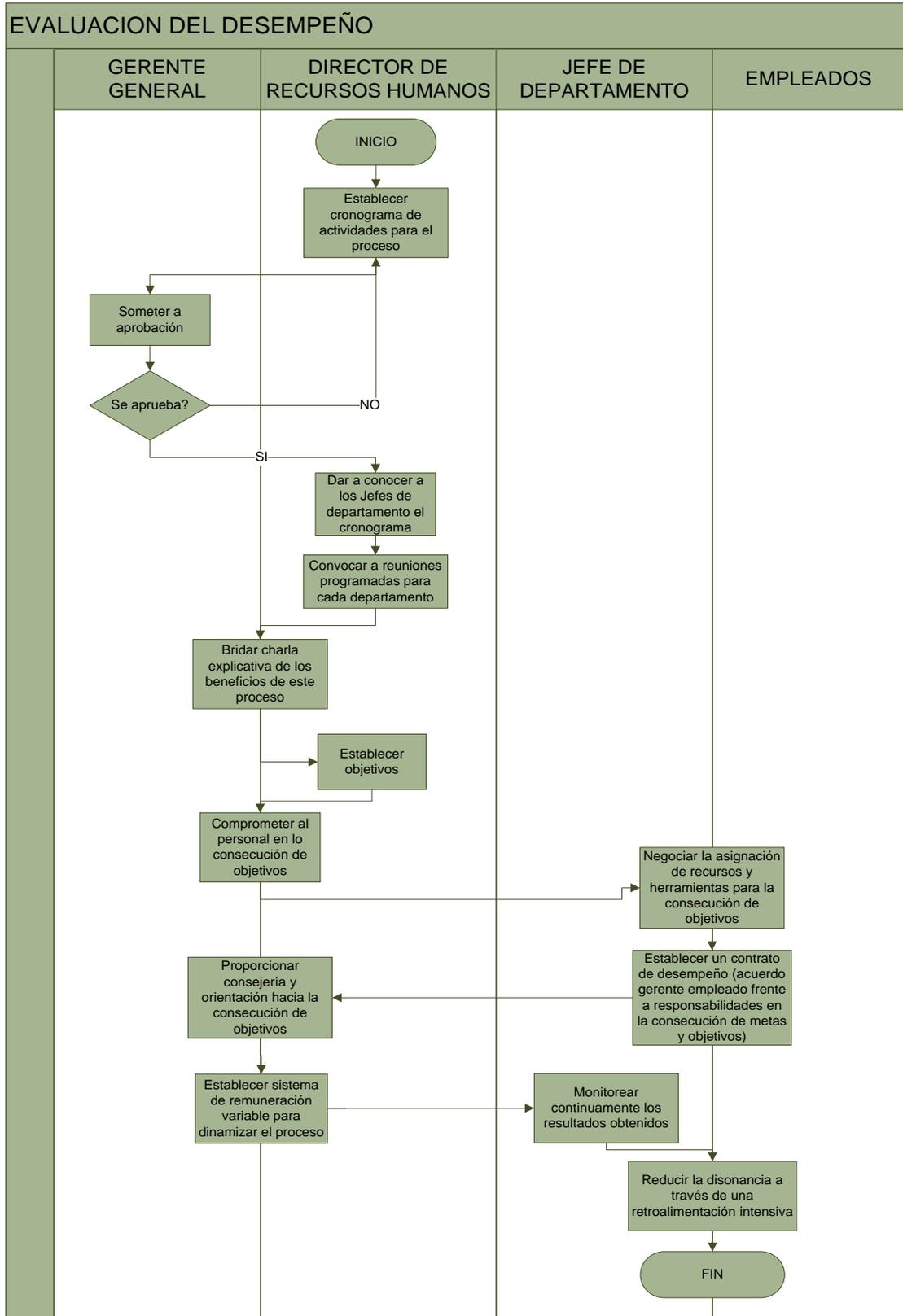
12. Monitorear constantemente los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos formulados. El empleado puede autoevaluarse comparando sus resultados en la gestión con los objetivos trazados.

Responsable: Jefe de departamento

13. Reducir la disonancia e incrementar la consistencia del programa a través de una retroalimentación intensiva, el evaluado necesita saber y percibir los resultados alcanzados y sacar conclusiones.

Responsable: Jefe de departamento, empleado

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: Sara Cajamarca y Romina Moreno



- ◆ UEDP= Unidades establecidas para el Departamento de Producción
- ◆ #EDP= Número de empleados del Departamento de Producción

Rendimiento real por técnico

$$RRPT = UMDP / \#EDP$$

Dónde:

- ◆ RRPT= Rendimiento real por técnico
- ◆ UMDP= Unidades mensuales del Departamento de Producción
- ◆ #EDP= Número de empleados del Departamento de Producción

Índice de rendimiento por técnico

$$IRPT = (RRDT / RIDT) \times 100$$

Dónde:

- ◆ IRPT= Índice de rendimiento por técnico
- ◆ RRDT= Rendimiento real Departamento de Producción
- ◆ RIDT= Rendimiento ideal Departamento de Producción

Rendimiento ideal por ventas

$$RIPV = FEDV / \#EDV$$

Dónde:

- ◆ RIPV = Rendimiento ideal por vendedor
- ◆ FEDV= Facturación establecida para el Departamento Ventas
- ◆ #EDV= Número de empleados del Departamento Ventas

Rendimiento real por vendedor

$$RRPV = FMDV / \#EDV$$

Dónde:

- ◆ RRPV= Rendimiento real por vendedor
- ◆ FMDT= Facturación mensual del Departamento Ventas
- ◆ #EDV= Número de empleados del Departamento Ventas

Índice de rendimiento por vendedor

$$\text{IRPV} = \text{RRDV} / \text{RIDV}$$

Donde:

- ◆ IRPV= Índice de rendimiento por vendedor
- ◆ RRDV= Rendimiento real Departamento Ventas
- ◆ RIDV= Rendimiento ideal Departamento Ventas

### 3.2.3. Compensación de personas

#### 3.2.3.1. Remuneración

#### CONTENIDO

1. Objetivo
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Documentación

#### OBJETIVO

Diseñar y establecer un procedimiento que busque facilitar y regular el manejo de la política de sueldos en la empresa SEDEMI S.C.C.

Alcance

Gerencia General, Departamento Contable, Director de Recursos Humanos.

Políticas de la empresa

1. La remuneración será mensual para todo el personal de la empresa.
2. El total de la remuneración se verá reflejado sobre una base fija (salario mínimo) y una parte variable (comisión por puntos) de acuerdo a cada departamento.
3. El sistema de remuneración será equitativo y permitirá a cada uno de los empleados conocer los procedimientos y decisiones que se tomen respecto a la política de salarios.
4. El órgano central que controlará el proceso será el Departamento de Recursos Humanos

Procedimiento

1. Establecer una comparación interna (otros departamentos) y externa (otras empresas) de sueldos de cada cargo a fin de lograr un equilibrio salarial entre los empleados de la organización.

Responsable: Director de Recursos Humanos

2. Luego de realizar la comparación y el análisis correspondiente establecer el sistema de remuneración y la composición del sueldo, es decir la base fija sobre la cual se pagara a cada cargo y su respectiva parte variable.

Responsable: Director de Recursos Humanos, Contador General

3. El sistema de remuneración contemplara el pago mensual de los haberes de cada empleado.

Responsable: Contador General

4. El sistema de remuneración podrá contemplar la posibilidad de conceder al empleado premios monetarios (incentivos salariales) o premios no monetarios (vacaciones adicionales, ascensos, etc.)

Responsable: Director de Recursos Humanos, Contadora General

5. Tomar en cuenta que la parte variable puede cambiar entre departamentos y puede estar ligada a los objetivos del área.

Responsable: Director de Recursos Humanos

6. Establecer normas y restricciones para el pago de comisiones en los distintos departamentos.

Responsable: Contador General, Gerente General

7. El sistema de remuneración destacará el desempeño del empleado en el cargo.

Responsable: Jefe de Departamento

8. La remuneración estará enfocada en la persona mas no en el cargo, es decir se evaluará como las habilidades y conocimientos del empleado contribuyen al cargo o a la organización.

Responsable: Jefe de Departamento

9. Bajo el mismo sistema de remuneración estarán todos los empleados de la organización, logrando de esta manera un sistema igualitario en el que todos sean parte de los planes de participación y de los resultados en el mismo porcentaje.

Responsable: Contador General

10. Todo el personal de la empresa podrá conocer el sistema de remuneración, es decir los empleados podrán saber cuál es la remuneración de otros empleados y como se toman las decisiones salariales.

Responsable: Contador General

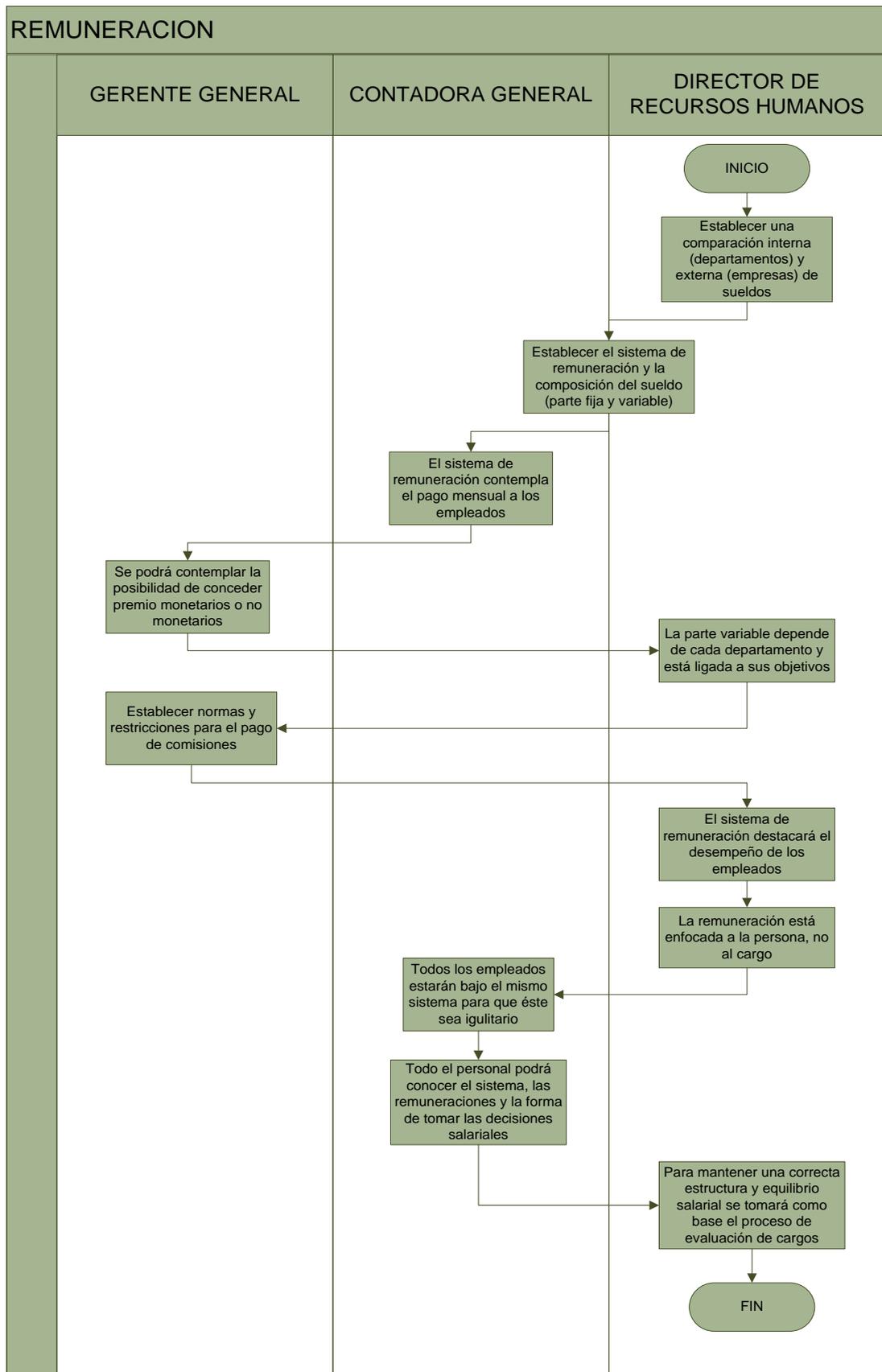
11. Las decisiones salariales se tomaran y controlaran a través de un órgano centralizado.

Responsable: Director de Recursos Humanos

12. Para mantener una correcta estructura y equilibrio salarial se deberá tomar como base el proceso de evaluación de cargos.

Responsable: Director de Recursos Humanos

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

### 3.2.3.2. Evaluación de cargos

#### Contenido

1. Objetivos
2. Aplicación
3. Políticas de la empresa
4. Procedimiento
5. Diagrama de flujo
6. Documentación

#### Objetivo

Evaluar la función y los roles que desempeñan todos los involucrados en la organización mediante una comparación entre cargos a fin de obtener una valoración que ayude a perfilarlos en una escala salarial.

#### Alcance

Gerente General, Director de Recursos Humanos.

#### Políticas de la empresa

1. Para garantizar el equilibrio interno de los salarios de la administración salarial utiliza la evaluación y clasificación de cargos, de esta manera someter a cada puesto bajo diversos criterios de comparación y perfilarlos en una estructura salarial.
2. Se aplicará criterios de comparación entre cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los distintos cargos en la organización.
3. Para realizar la evaluación de cargos en la organización se utilizará una técnica cuantitativa a través del método de evaluación por puntos (point rating)

4. El proceso de evaluación se fundamentará en la información obtenida de la descripción y análisis de cargos.
5. El proceso de evaluación de cargos se realizará anualmente.

#### Procedimiento

1. Organizar el cronograma de actividades para llevar a cabo este proceso.

Responsable: Director de Recursos Humanos

2. Recopilar la información que brinda el proceso de Descripción y Análisis de los cargos a evaluarse.

Responsable: Director de Recursos Humanos

3. Elegir criterios de comparación y evaluación de cargos (factores de evaluación) bajo dos características universalidad y variabilidad.

Responsable: Director de Recursos Humanos

4. Definir y significar cada uno de los factores de evaluación para que sirva como instrumento exacto de medida de los cargos. (ECEP-V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

5. Desdoblar cada factor de evaluación en grados de variación (Gradación de los factores de evaluación) (ECEP-V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

6. Atribuir la importancia relativa de cada uno de los factores en el proceso de evaluación es decir asignar a cada factor su peso relativo en la comparación entre los cargos (Ponderación de los factores). (ECEP-V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

7. Asignar puntos a los grados de factores de evaluación con base en la ponderación para armar la escala de puntos de cada factor. (ECEP–V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

8. Armar el manual de evaluación de cargos que debe contener todos los factores de evaluación definidos, sus grados de evaluación, sus grados de variación y los respectivos puntos.

Responsable: Director de Recursos Humanos

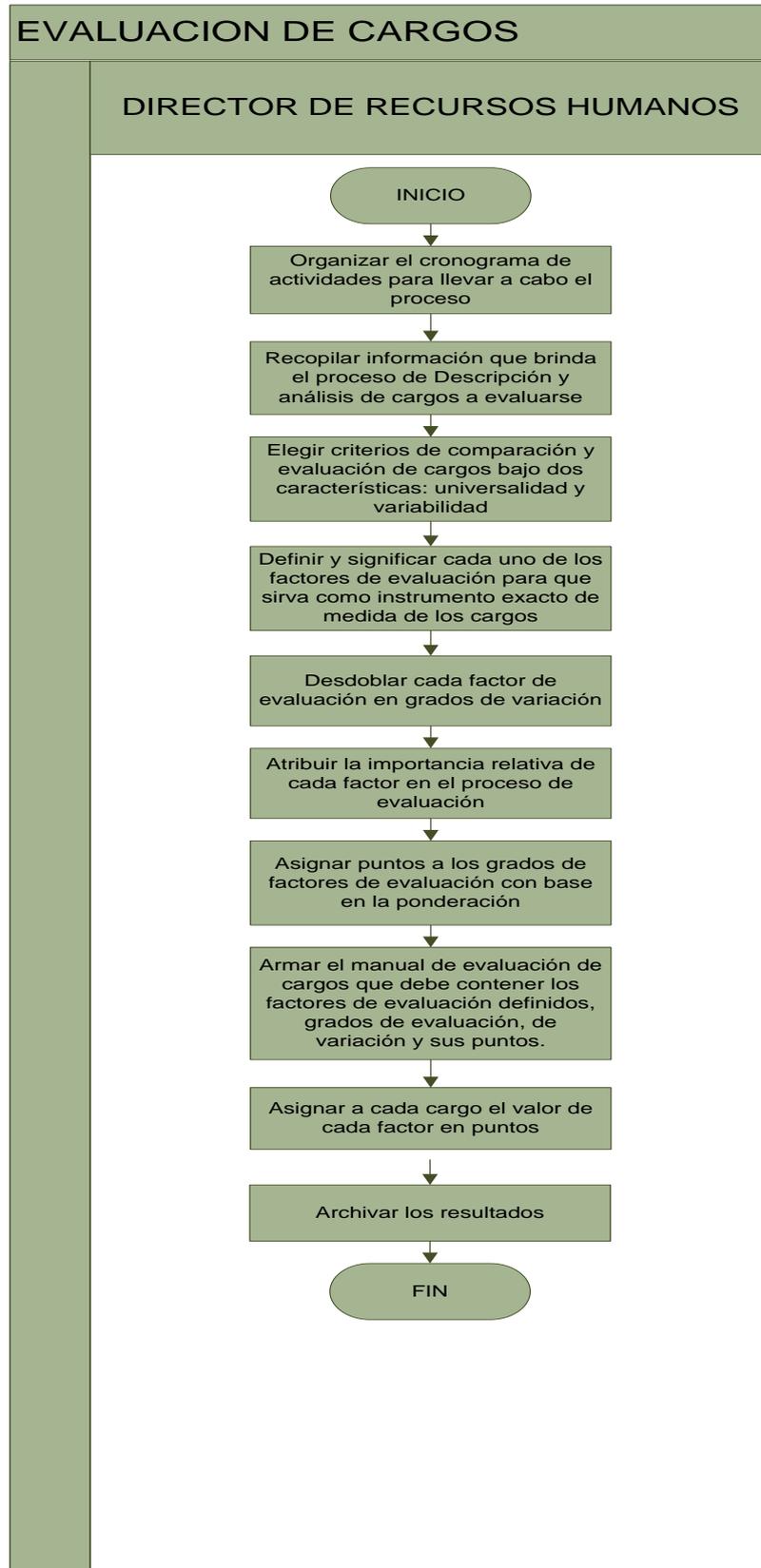
9. Asignar a cada cargo el valor de cada factor en puntos utilizando una tabla de doble entrada en donde además se registrará el sueldo pagado actualmente a los empleados. (ECDE–V001)

Responsable: Director de Recursos Humanos

10. Proceder a archivar los resultados.

Responsable: Director de Recursos Humanos.

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

## EJEMPLO DE DEFINICION DE UN FACTOR DE EVALUACIÓN

<b>INSTRUCCIÓN NECESARIA</b>		
Este factor considera el grado de instrucción exigido para el desempeño adecuado al cargo. Se debe tener en cuenta la instrucción aplicable del cargo y no el nivel de educación de la persona que actualmente la ocupa.		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
A	El cargo requiere que el ocupante sepa leer y escribir	15
B	El cargo requiere nivel de instrucción correspondiente al curso primario	30
C	El cargo requiere secundaria o equivalente al primer ciclo universitario	45
D	El cargo requiere título universitario o equivalente al segundo ciclo	60
E	El cargo requiere título de postgrado completo o equivalente	75

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

## EJEMPLO DE FORMULARIO DE ESCALA DE PUNTOS

ECEP – V001

Grupo de Factores	Factores de Evaluación	Grados				
		A	B	C	D	E
Requisitos Intelectuales	Instrucción necesaria Experiencia en el cargo Iniciativa	15	30	45	60	75
		25	50	75	100	125
		10	20	30	40	50
Requisitos Físicos	Esfuerzo físico necesario Concentración mental Constitución física necesaria	5	10	15	20	25
		5	10	15	20	25
		5	10	15	20	25
Responsabilidades	Supervisión de personas Manejo de materiales o equipos Manejo de dinero y documentos	10	20	30	40	50
		5	10	15	20	25
		5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo	Ambiente físico de trabajo Riesgos implícitos	5	10	15	20	25
		10	20	30	40	50

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

EJEMPLO DE TABLA DE DOBLE ENTRADA PARA EVALUACIÓN DE  
CARGOS

ECDE – V001

Cargos	Instrucción necesaria		Experiencia en el cargo		Iniciativa		Total de Puntos	Salario Actual
	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS		
Jefe de Producción	E	75	E	125	E	50	250	380
Ingenieros de Soporte	E	75	E	125	E	50	250	400
Auxiliar de Bodega	D	60	D	100	C	30	190	300
Operario de equipos	C	45	C	75	B	20	140	300
Mensajero	B	30	B	50	A	10	90	250

**Elaborado por:** Sara Cajamarca y Romina Moreno

#### 3.2.4. Plan de acción

El plan de acción integra todos aquellos indicadores que pueden determinar la mejoría o no de las estrategias planteadas, a continuación se presentan los respectivos cuadros.

<b>INDICADOR</b>	<b>Incremento de la utilidad</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Incrementar la utilidad del ejercicio contable
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el incremento de la utilidad
<b>CÁLCULO</b>	$\left( \frac{\text{utilidad neta período actual}}{\text{utilidad neta período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Estado de situación económica
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe Financiero

<b>INDICADOR</b>	<b>Índice de satisfacción y fidelidad de los clientes actuales</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes actuales
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Indica el porcentaje de satisfacción y fidelidad de los clientes actuales
<b>CÁLCULO</b>	$\left( \frac{\text{número de clientes que vuelven}}{\text{número de clientes del período anterior}} \right) \times 100\%$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Semestral
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Base de clientes
<b>RESPONSABLE</b>	Departamento de ventas

<b>INDICADOR</b>	<b>Crecimiento de la base de clientes</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Incrementar base de clientes
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el porcentaje de crecimiento de los clientes nuevos de SEDEMI.
<b>CÁLCULO</b>	$\left( \frac{\text{número de clientes nuevos período actual}}{\text{número de clientes nuevos período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Semestral
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Base de clientes nuevos
<b>RESPONSABLE</b>	Departamento de ventas

<b>INDICADOR</b>	<b>Índice de mejora en reclutamiento de personal</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Mejorar los procesos de reclutamiento de personal tomando en cuenta aspectos de evaluación y necesidades de la empresa.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el tiempo óptimo en la realización de actividades
<b>CÁLCULO</b>	$\left( \frac{\text{número de operarios que ingresaron período actual}}{\text{número de operarios que ingresaron período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Semestral
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Manual de Procesos
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador de capacitación de Talento Humano

<b>INDICADOR</b>	<b>Índice de motivación en el personal</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Motivar personal
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el nivel de motivación de los trabajadores
<b>CÁLCULO</b>	$\frac{\text{resultado de la encuesta de motivación actual}}{\text{resultado de la encuesta de motivación anterior}} \times 100\%$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Semestral
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Nómina de trabajadores y encuestas realizadas
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Talento Humano

<b>INDICADOR</b>	<b>Índice de capacitación</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Capacitar al personal en aspectos tecnológicos, servicio al cliente y trabajo en equipo.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el nivel de capacitación de los trabajadores
<b>CÁLCULO</b>	$\frac{\text{número de conferencias dictadas}}{\text{número de conferencias necesarias}}$
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Número
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Plan anual
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador de capacitación de Talento Humano

PLAN DE ACCIÓN									
OBJETIVO	PROYECTOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADORES NO FINANCIEROS	MEDIO DE VERIF.	PRES. ANUAL
Determinar el sustento teórico y metodológico para el desarrollo de la investigación	Selección de marco referencial	Estudio y análisis comparativo con bases referenciales de otros autores	1. Determinar sustento teórico y referencial	1 mes	Investigador	Personal, fuentes bibliográficas	Cumplimiento de parámetros referenciales	Revisión de literatura	300
Determinar situación actual y necesidades de la empresa	Levantamiento de información	Aplicar las metodologías de levantamiento de información como entrevistas y encuestas	1. Realizar el diseño de la investigación 2. Aplicar los cuestionarios 3. Procesar y analizar la información	1 mes	Investigador	Personal, materiales de cuestionario	Porcentaje de cuestionarios llenos	Cuestionarios físicos	150
Diseñar plan de mejoramiento integral para el departamento de RRHH	Diseño de plan de mejoramiento según necesidades	Analizar las necesidades empresariales y sobre ello plantear mejoras	1. Diseñar plan de mejoramiento 2. Elaboración de Manual de Procedimiento	3 meses	Investigador	Personal	Índice de cumplimiento del manual	Informe	1000
Mantener al personal actualizado con la preparación e información necesaria y concierne a sus labores diarias.	Capacitación de personal	Elaborar plan de capacitación continuo de personal	Determinar la necesidad de capacitación. Especificar área de requerimiento Determinar cantidad de personal para capacitación	1 mes	JEFE RR.HH	Personal Evaluador/Capacitador Personal a capacitar Equipo de cómputo Suministros	Satisfacción cliente interno y externo	Encuesta a clientes	1000
Presupuestar requerimientos y plan de mejoramiento	Realizar presupuesto operativo del plan	Determinar recursos más óptimos para ejecución del plan de mejoramiento	Determinar recursos necesarios Seleccionar proveedor	1 mes	CONTADOR	Personal, monetario	<b>INDICADORES FINANCIEROS</b> Índice de costos	Estados financieros	1000
<b>Total</b>							<b>\$3450</b>		

## CONCLUSIONES

1. Debido al crecimiento de la empresa y al no tener identificado con claridad los procesos administrativos relacionados con el manejo del personal ha ocasionado serios inconvenientes en el rendimiento y satisfacción de los empleados
2. El diseño del presente modelo por competencias de gestión del talento humano ayuda a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual de recursos humanos que sirve de herramienta guía para optimizar los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realizan cada uno de ellos
3. El modelo por competencias de Gestión del Talento humano propuesto, está basado en el mejoramiento de los procesos de Recursos Humanos, lo que permitirá atraer al personal idóneo a un puesto correctamente diseñado, retener a los empleados capaces de llevar al éxito a la empresa y desarrollarlos ofreciéndoles posibilidades de crecimiento y superación profesional, con lo cual se busca comprometerlos con los objetivos de la empresa y la satisfacción personal.
4. El Manual de Gestión del Talento Humano requiere romper con los actuales esquemas de administración de recursos humanos que maneja la organización y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas en donde las personas que conforman la empresa sean considerados como capital importante de la misma.
5. Los empleados tiene gran aceptación a la empresa y consideran que lo que les motiva a desempeñar sus labores en ella es el ambiente laboral imperante, pero están conscientes que no cuentan con estabilidad laboral, que su puesto de trabajo no es lo suficientemente valorado y que los procedimientos en el tratamiento del capital humano no son los mejores.

## RECOMENDACIONES

1. Los resultados de los programas y planes propuestos, a llevar a cabo en la organización dependen de la importancia que se dé a cada uno de estos, por lo que es recomendable priorizar y establecer una planificación previa a la implementación para que por ningún motivo queden inconclusos.
2. Integrar el departamento de recursos humanos a la estructura organizacional de la empresa debido a la gran importancia que tiene en el manejo del recurso humano para la consecución de los objetivos y metas.
3. Poner a conocimiento del personal de la empresa la misión, visión, objetivos, políticas y valores con los que se maneja SEDEMI S.C.C, para de esta manera contar con un grupo de colaboradores que se sientan parte de la organización y que vayan encaminados hacia la misma dirección, lo que facilitará la consecución y logro de resultados planteados, a la vez que se debe dar a conocer mensualmente cual es la situación de la empresa en el mercado local, nacional e internacional y los logros alcanzados y los que faltan por alcanzar.
4. Se debe establecer planes de capacitaciones permanentes a cada área sobre temas en los cuales se denoten falencias en el personal y adicional a esto charlas en las cuales se dé a conocer los avances de la empresa y los beneficios que tienen estos para el personal, para de esta forma motivarlos y crear un ambiente de mejora continua y comprometido de trabajo.
5. El personal de toda la empresa debe contar con una inducción adecuada en la cual se describan correctamente las actividades a realizar en su nuevo puesto. Al personal de ventas adicionalmente se debe brindar toda la información del mercado a ser atendido y todos los productos con sus características que la empresa vende. Al personal técnico se le debe proporcionar la información con las características de todos los equipos y adicional se le debe brindar una inducción práctica de desarmado, ensamble y conocimiento general de las partes de los equipos ya que no existe una carrera específica para esta área.

6. Mejorar la relación jefes – empleados dentro de la empresa, es decir brindar al personal la apertura para que la comunicación sea más efectiva, ágil y confiable y de esta manera crear un ambiente de trabajo óptimo para la consecución de los objetivos de departamento y por ende los de SEDEMI.
  
7. El Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto debe ser revisado cada año para sus posteriores actualizaciones y correcciones, lo que permitirá contar con un manual que garantice la funcionalidad y eficacia del mismo y que brinde respuestas rápidas y efectivas en un mercado competitivo en crecimiento y cambiante.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la Investigación Social*. México: Thompson .
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: La Academia.
- Dessler, G. (1997). *Administración de Recursos Humanos* . New York: Prentice Hall
- fernandez, J. c. (2009 ). *Gestión del talento humano*. Recuperado el 11 de Mayo de 2012, de Gestión del talento humano: [www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano](http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano)
- Flanagan, J. C. (1954). *The critical incident technique*. Chicago: Flan.
- French, W. (1981). *Organizational Development*. New York: Prentice Hall.
- Ivancevich, J. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. New York: Richard D. Irwin.
- Mc Clelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. USA: Narcea.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Irwin: Burr Ridge.
- Mintzberg, H. (1994). *Planificación Estratégica*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Nacional, A. (2008). Código de Trabajo. Ecuador.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.

Sedemi, S. C. (1983). Quito.

Spencer, S. (2008). *Competence at Work*. New York: Wiley India.

Tirole, J. (2005). *The Theory of Corporate Finance*. New Jersey: Princeton.

Wethwr, W., & Davis, K. (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Zayas, P. (1996). *El Diseño del Sistema de la Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: La Academia.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO

SPCE – V001

#### CONTRATO DE TRABAJO

Ante el señor Inspector de Trabajo de Pichincha comparecen: La compañía **SEDEMI S.C.C.**, representada por su Gerente General el Sr. XXXXXXXXXXXXX, parte a la cual en adelante se llamará **“La Compañía”**, y por otra parte el señor \_\_\_\_\_, mayor de edad, portador de la cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_, a quien en adelante se llamará **“El Empleado”** y convienen en celebrar el presente Contrato de Trabajo, al Tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- El empleado se desempeñará, en forma exclusiva para la Compañía, como \_\_\_\_\_, dedicando su mejor esfuerzo y capacidad, cargo para el cual declara tener los conocimientos y experiencia necesarios, guardando respeto y consideración a su empleador y/o a la persona que haga sus veces o lo represente.

SEGUNDA.- El Empleado se compromete a laborar por jornadas de trabajo las máximas diarias y semanales establecidas en la Ley, en los turnos y dentro de los horarios establecidos por la Compañía y que constan en el Reglamento Interno, los mismos que podrán ser eventualmente modificados a conveniencia de la Empresa.

Si, por exigencias del trabajo encomendado o por caso fortuito, hubiese necesidad de que El Empleado deba laborar horas suplementarias o en días de descanso obligatorio, por tratarse de una función de confianza, se sujetará a lo dispuesto en los Arts. 52, 55 y 58 del Código de Trabajo.

TERCERA.- La prestación de servicios del Empleado comienza el día \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_, fecha en la cual se inicia también la vigencia de este contrato.

CUARTA.- Este contrato se entenderá como de PRUEBA los primeros noventa días, contados a partir de la fecha de su vigencia, tiempo en el que cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin que se deba indemnización alguna. Vencido este plazo automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo faltante para completar UN AÑO. En este caso, la Compañía o el Empleado deberán notificar a la otra parte su voluntad de darlo por terminado con treinta días de anticipación. A falta de ésta notificación, el presente contrato se entenderá renovado en los mismos términos, a excepción de lo relativo al período de prueba.

QUINTA.- La Compañía pagará al Empleado, por todo concepto, una remuneración mensual de xxxxxxxxxxxx DOLARES AMERICANOS (US\$.000,00), la misma que será abonada por mes vencido. De esta suma se harán los descuentos correspondientes a los aportes personales del Empleado al I.E.S.S., retenciones de impuestos a la renta, deducciones ordenadas por jueces o autoridades competentes y los demás determinados por la Ley. La Compañía pagará, además, las remuneraciones adicionales, bonificaciones, compensaciones y demás beneficios sociales, en las condiciones y con las limitaciones establecidas legalmente.

En caso de falta de asistencia o puntualidad del Empleado, la Compañía, podrá hacer los descuentos y aplicar las multas autorizadas por la Ley y el Reglamento Interno.

Adicionalmente la Compañía en forma libre y voluntaria, podrá pagar comisiones, bonos, incentivos, premios o gratificaciones, por gestiones efectivas para estimular la labor que desempeñe, cantidad que se le pagará de acuerdo a las modalidades, convenios y tablas de pago de la Empresa. Estos valores adicionales pueden ser mejorados, reducidos o suprimidos, sin que éstos sean considerados como derechos adquiridos por el trabajador, ni ejerza obligación ni derechos permanentes a favor del mismo.

SEXTA.- Las partes convienen en que los descubrimientos e invenciones y las mejoras en los procedimientos, sean originados en otras dependencias de la empresa

o sean producto de la creatividad del Empleado, pasarán a ser propiedad exclusiva de la Compañía, la que podrá patentarlas o registrarlas a su conveniencia.

SEPTIMA.- Por tratarse de servicios de confianza y por tener el Empleado contacto directo con los clientes de SEDEMI S.C.C., en caso que interfiera directa o indirectamente con fines de lucro personal, solicitara, ofreciera, vendiera información confidencial a terceros, dentro de los tres primeros años de su despido o renuncia o durante su permanencia en SEDEMI S.C.C., éste devolverá sus valores devengados en el país o en el exterior. Los costos serán aceptados expresamente y el pago de la liquidación será a la fecha de ocurrido el suceso arriba anotado. La Compañía se reserva el derecho de tomar la Acción Legal que considere conveniente.

OCTAVA.- El Empleado expresa su consentimiento para que la Compañía realice los cambios de lugar de trabajo que creyere necesarios, siempre que no implique disminución de remuneración del Empleado.

NOVENA.- En todo lo que no conste en el presente contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones del Código del Trabajo, especialmente en lo relativo a las obligaciones y prohibiciones del empleador y del trabajador, así como sobre la terminación del contrato de trabajo.

DECIMA.- Los contratantes señalan como domicilio la ciudad de Quito, y se someten de modo expreso a la jurisdicción y competencia de los Jueces de Trabajo de la Provincia de Pichincha, y a las disposiciones legales en todo lo que fuere pertinente.

Para constancia de acuerdo en todo lo aquí expresado, firman en tres ejemplares del mismo tenor, en Quito al \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Alfredo Rubén Cevallos Moncayo  
GERENTE GENERAL

\_\_\_\_\_  
Nombre  
C.I. \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

### FORMATO DE ENCUESTA

#### FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA EN SEDEMI

El objetivo del siguiente cuestionario es determinar si la empresa brinda a su personal las condiciones adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades y a su vez establecer futuras mejoras. Con este antecedente es importante que usted sea totalmente honesto con sus respuestas

SEXO  
EDAD  
FECHA DE INGRESO  
OCUPACIÓN (CARGO)

Marque con una X...

#### 1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

----- Menos de 2 años      ----- De 2 a 5 años      ----- Más de 6 años

#### 2. ¿A qué departamento pertenece usted?

Departamento.....

#### 3. ¿Qué cargo desempeña?

Cargo.....

#### 4. ¿Considera usted que la empresa...

- |   |    |    |
|---|----|----|
| a. ... está bien organizada?                            | SI | NO |
| b. ... tiene sus funciones bien definidas?              | SI | NO |
| c. ... tiene cargas de trabajo están bien repartidas?   | SI | NO |
| d. ... permite desarrollar al máximo sus habilidades?   | SI | NO |
| e. ... recibe información de cómo desempeña el trabajo? | SI | NO |

#### 5. ¿Considera usted que su jefe inmediato...

- |   |    |    |
|---|----|----|
| a. ...es el responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones? | SI | NO |
| b. ... soluciona los problemas de una manera eficaz?                                  | SI | NO |
| c. ... delega eficazmente funciones y responsabilidades?                              | SI | NO |

- |   |    |    |
|---|----|----|
| d. ... toma decisiones con la participación del personal?         | SI | NO |
| e. ...mantiene informado sobre aspectos que afectan su desempeño? | SI | NO |

**6. ¿Cómo evalúa usted el ambiente de trabajo de la empresa?**

- |  |    |    |
|--|----|----|
| a. Existe buena relación con los compañeros de trabajo                     | SI | NO |
| b. Existe colaboración para sacar adelante un trabajo                      | SI | NO |
| c. Se siente parte del equipo de trabajo                                   | SI | NO |
| d. Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo          | SI | NO |
| e. El ambiente de trabajo es adecuado para el desempeño de las actividades | SI | NO |

**7. ¿Qué opina sobre la comunicación y coordinación actual de la empresa?**

- |   |    |    |
|---|----|----|
| a. ¿La comunicación interna funciona correctamente?                 | SI | NO |
| b. ¿Le resulta fácil la comunicación con su jefe y sus subalternos? | SI | NO |
| c. ¿Existe coordinación para desarrollar correctamente su trabajo?  | SI | NO |
| d. ¿Conoce las actividades de las otras áreas de trabajo?           | SI | NO |

**8. ¿Qué opina sobre las condiciones ambientales y de formación que ofrece la empresa?**

- |   |    |    |
|---|----|----|
| a. ¿Las instalaciones del área facilitan el trabajo?                                | SI | NO |
| b. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?      | SI | NO |
| c. ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?                       | SI | NO |
| d. ¿Sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas?              | SI | NO |
| e. ¿Cuándo ha necesitado capacitación al margen del plan se le ha facilitado?       | SI | NO |
| f. ¿Cuándo implementan nueva capacitación el contenido es suficiente para su labor? | SI | NO |

**9. ¿Qué opina sobre la evaluación de desempeño y de mejoras en la empresa?**

- |  |    |    |
|--|----|----|
| a. ¿Entre los objetivos de su área es prioritaria la calidad?                        | SI | NO |
| b. ¿El responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejora?                  | SI | NO |
| c. ¿Sus actividades son acordes al cumplimiento de la misión y visión de la empresa? | SI | NO |
| d. ¿Es usted partícipe en la definición de sus propias metas?                        | SI | NO |
| e. ¿Sabe usted cuales son los estándares para un buen desempeño en su posición?      | SI | NO |

**10. Selección de personal:**

- |   |    |    |
|---|----|----|
| a. ¿Al ingresar a la empresa aplicó algún proceso de selección de personal? | SI | NO |
| b. ¿Está conforme con el proceso que se empleó en la selección?             | SI | NO |

**Gracias por su colaboración**

### ANEXO 3

#### CUESTIONARIO

1. ¿Cómo identifica y selecciona al personal con los conocimientos adecuados para cubrir las necesidades del trabajo?

---

---

---

---

2. ¿Cómo se realiza el reclutamiento y selección de personal?

---

---

---

---

3. ¿De qué forma la organización desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes, con la finalidad de lograr el crecimiento del personal y el alto desempeño de la organización?

---

---

---

---

4. ¿Cómo hace la empresa cuando tiene que capacitar al personal?

---

---

---

---

5. ¿Cómo diseña la organización sus sistemas de trabajo? ¿En forma individual o por equipo?

---

---

---

---

6. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?¿Se cuenta con esquemas de reconocimiento?

---

---

---

---

7. ¿Cómo mejora la empresa la satisfacción, motivación, salud y bienestar de su personal de trabajo y cómo promueve el bienestar de la familia?

---

---

---

---

8. ¿Cómo maneja la empresa el crecimiento o plan de carrera de los empleados, lo cual evite la deserción de éstos?

---

---

---

---

9. ¿cómo considera usted que la empresa imparte información y capacitación al personal acorde al desarrollo del plan operativo?

---

---

---

---