

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**Tesis previa a la obtención del Título de:
Ingeniería en Contabilidad y Auditoría**

**“IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS PARA PANCALI S.A.”**

AUTORAS:

**Diana Carolina Andrade Córdova
Andrea Vanessa Ponce Cupuerán**

DIRECTOR DE TESIS:

Víctor Iza Villacís

Guayaquil, 27 de Octubre de 2011

Declaratoria de Responsabilidad

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

Guayaquil, 15 de Diciembre de 2011

Diana Andrade Córdova

Andrea Ponce Cupuerán

Dedicatorias y Agradecimientos

A Dios:

Por ser el hacedor de todas las cosas y el motor principal que nos ha permitido llegar a cumplir uno de nuestros sueños más anhelados.

A nuestros Padres:

Porque gracias a sus consejos y gran ayuda tanto económica como moral, hemos logrado cumplir satisfactoriamente uno de los objetivos que nos hemos trazado en la vida, por esta razón estaremos eternamente agradecidos.

A nuestros maestros:

Por la confianza y conocimientos, que nos brindaron desde el inicio de nuestra carrera hasta el término de nuestra preparación profesional.

A nuestros Amigos:

Gracias por compartir experiencias buenas y malas a lo largo del lapso estudiantil, por su apoyo y consejos, siempre los recordaremos.

**Sinceramente,
Diana y Andrea**

Índice	Pág.
Introducción -----	7
Capítulo I -----	9
Marco Teórico -----	9
1. Teorías de la Motivación -----	10
1.1 La Teoría de Las Necesidades-----	11
1.2 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades-----	11
1.3 Teoría X y Y-----	13
2. Gestión por competencias -----	15
2.1 Competencias Cardinales-----	16
2.2 Competencias Específicas-----	17
2.2.1 Competencias Específicas Gerenciales-----	17
2.2.2 Competencias Específicas por Área-----	18
2.3 Modelo de Gestión por Competencias-----	19
2.3.1 Definición (o revisión) de la visión y misión de la empresa-----	20
2.3.2 Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía-----	20
2.3.3 Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos-----	21
2.3.4 Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización-----	21
2.3.5 Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización-----	21
2.3.6 Pilares del modelo, una vez que se complementaron todos los pasos precedentes-----	22
2.3.6.1 Selección-----	22
2.3.6.2 Capacitación-----	23
3. Liderazgo en el Talento Humano -----	24
3.1 Concepción de dirigir y ser dirigido-----	25
3.2 Comunicación eficaz en el medio laboral-----	25
4. Ambiente laboral seguro y saludable -----	25
4.1 Beneficios de aplicar programas de seguridad y salud-----	26
CAPÍTULO II -----	28
Descripción de PANCALI -----	28
1. Breve historia de PANCALI S.A-----	28
2. Misión, Visión y Valores Empresariales-----	30
2.1 Misión-----	30
2.2 Visión-----	30
2.3 Valores Empresariales-----	30
3. Organigrama de PANCALI S.A -----	31

4. Breve descripción de cada departamento de la organización-----	31
4.1 Ventas-----	31
4.2 Producción-----	33
4.3 Recursos Humanos-----	36
4.4 Sistemas-----	37
4.5 Contraloría-----	37
4.6 Compras-----	39
5. Departamento Talento Humano de PANCALI-----	40
5.1 Descripción del Departamento de Talento Humano-----	40
5.2 Funciones del Departamento de Talento Humano-----	40
5.2.1 Supervisora de Talento Humano-----	40
5.2.2 Auxiliar de Talento Humano-----	43
6. Necesidad de cambio y reestructura en PANCALI S.A.-----	45
6.1 Generalidades-----	45
6.2 Importancia de poseer una buena gestión en una organización-----	45
6.3 Realidad de la empresa PANCALI S.A-----	46
CAPÍTULO III-----	47
Presentación de la Propuesta-----	47
1. Marco Metodológico-----	47
1.1 La Observación-----	47
1.2 Cuestionario-----	47
1.3 La Encuesta-----	48
2. Resultados Obtenidos-----	48
2.1 De la Observación-----	48
2.2 Del Cuestionario-----	49
2.3 De la Encuesta-----	49
3. Presentación de la Propuesta-----	51
3.1 Clima Laboral-----	51
3.1.1 Calidad de liderazgo-----	52
3.1.2 Beneficios no monetarios-----	53
3.1.3 Trabajo Social-----	56
3.1.4 Ambiente Seguro y Saludable-----	57
3.2 Gestión por Competencias-----	62
3.2.1. Antecedentes-----	62
3.2.2 Análisis y Descripción de Puestos-----	63
3.2.3 Manual de Funciones-----	64
3.2.4 Modelo de Gestión por Competencias-----	74
3.2.4.1 Definición (o revisión) de la visión y misión de la empresa-----	74

3.2.4.2 Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía-----	76
3.2.4.3 Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos-----	79
3.2.4.4 Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos del departamento-----	79
3.2.4.5 Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización-----	83
3.2.4.6 Pilares del modelo, una vez que se complementaron todos los pasos precedentes: Selección y Capacitación-----	83
3.2.4.6.1 Selección-----	83
3.2.4.6.2 Capacitación-----	87
Conclusiones y Recomendaciones -----	90
Anexos -----	93
Bibliografía -----	154

Introducción

Toda organización está compuesta por distintos elementos y recursos que facilitan y conllevan al logro de los objetivos que fueron fijados al inicio de su constitución. Indudablemente el talento humano es el que se constituye como el máspreciado. Pues, si alguna organización contara con cuantiosos equipos, maquinarias, edificios, instalaciones y un fuerte capital para iniciar sus actividades, pero no cuenta con el recurso humano apto y motivado para generar productividad para la organización, el éxito sería imposible.

La importancia de estos Recursos Humanos, es el hecho de encontrar la satisfacción total, tanto por cumplir con la empresa como por estar inmerso en un clima laboral que le permita desarrollar sus competencias, siendo pieza clave del éxito de la misma.

Pero debemos considerar que muchas veces aún contando con este recurso se ve limitado el desarrollo y crecimiento tanto de éstos como de la organización; esto se debe a que en la actualidad las empresas no llevan a cabo una evaluación de competencias adecuada de sus colaboradores. La dificultad radica en que todo ser humano por naturaleza tiene diferentes comportamientos, personalidades, impulsos, aspiraciones, expectativas y experiencias; es tarea de la buena administración de los recursos humanos integrar estas diferencias, y orientarlas al trabajo en equipo bajo un ambiente de sana convivencia.

Por lo antes expuesto hemos decidido para nuestro trabajo de tesis de grado escoger a PANCALI (Panaderías California) S.A. como empresa para aplicar nuestros conocimientos y llevar a cabo una propuesta de implementación del plan estratégico para el mejoramiento de los procesos de gestión en el Departamento de Talento Humano

con el fin de lograr un mayor desempeño y aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad con valores institucionales y socialmente responsable.

La Tesis presentada contiene en una primera parte la importancia del Talento Humano, la personalidad y el mejoramiento continuo a través del desarrollo de las competencias de cada individuo. En un segundo momento observamos de cerca la realidad de PANCALI S.A. en gestión en la actividad con respecto al manejo e involucramiento del Recurso Humano. En un tercer capítulo aterrizamos la propuesta desde una perspectiva concreta con respecto a la administración y la gestión del Talento y provocando para PANCALI S.A. una perspectiva atractiva con respecto a generar y desarrollar estratégicamente al personal que colabora con la empresa.

Al final encontrará algunos anexos de suma importancia para implementar la propuesta.

Capítulo I

“El Éxito no solo se logra con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.”

Víctor Hugo

Marco Teórico

El ser humano constituye la clave para el crecimiento y desarrollo empresarial ya que es el capital principal, que a través de sus competencias le da sentido y movimiento a la organización. Se fortalece la importancia de su participación por la necesidad que posee toda estructura organizacional.

Además, las organizaciones representan el contexto donde hombres y mujeres permanecen e interactúan la mayor parte de su tiempo, por lo que la significación social de la relación ser humano-organización adquiere también un valor alto.

Desde el punto de vista del ser humano, tal aseveración es válida tanto para el gerente de una empresa como para el empleado que realiza tareas operativas incluso repetitivas. Todos ellos trabajan formando parte de la organización. Y en el desarrollo de este trabajo tienen sus motivaciones, se relacionan con sus compañeros o colegas y afrontan los inconvenientes o insatisfacciones que el mismo les depara. Todo esto se traduce en un comportamiento, ya sea individual o grupal, en pos de sus propios fines y de los objetivos de la organización.

Para PANCALI S.A. se ha vuelto un factor de gran importancia la participación de sus colaboradores al reconocer la ausencia de una estructura formal, donde el individuo ha

sido considerado como un recurso, mas no como un talento que posee cualidades, habilidades y destrezas necesarias para dar vida a la organización.

Por lo antes expuesto, se ha determinado los complementos que la Empresa en estudio requiere para mejorar la administración de su Talento Humano. Para esto, la propuesta de la Tesis se fundamenta en cuatro temas claves:

1. Teorías de la Motivación
2. Gestión por Competencias
3. Liderazgo en el Talento Humano
4. Ambiente Laboral Seguro y Saludable

1. **Teorías de la Motivación**

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, las que aún cuando hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados¹.

A continuación se menciona las teorías de mayor relevancia en el estudio y análisis del comportamiento y desarrollo humano.

¹ ROBBINS Stephen P. y JUDGE Timothy, *Comportamiento Organizacional*, 13era Edición, Editorial Pearson, Florida – EEUU 2009, p. 175.

1.1 La Teoría de Las Necesidades

David C. McClelland² contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidad de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro. Estos tres impulsos son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

Necesidad de Poder: Las personas con este tipo de necesidad se interesan enormemente en ejercer influencia y control, persiguiendo el liderazgo. Se caracterizan por ser empeñosos, francos, obstinados y exigentes

Necesidad de Asociación: Estos individuos se preocupan por: Mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y están prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas.

Necesidades de Logro: Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito. Gustan de los retos, se proponen metas moderadamente difíciles, son realistas frente al riesgo, puesto que prefieren asumir responsabilidades, analizar y evaluar los problemas.³

1.2 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

“Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow⁴, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades”.⁵

² Doctor en Filosofía y Psicología experimental. 1917 - 1998

³ Cf. ROBBINS Stephen P. y JUDGE Timothy. Op. Cit. p. 180

⁴ Psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista.



Gráfico 1 Fuente de la Jerarquía de las necesidades según Maslow, 2009: Comportamiento Organizacional, Pirámide

En términos del gráfico, esta teoría clasifica las cinco necesidades en órdenes mayores y menores donde el individuo sube los escalones de la jerarquía desde el punto de vista de la motivación. Las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre el exterior (salario, bonificaciones, incentivos).

Si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que, si se desea motivar al individuo, es necesario identificar en qué nivel de la jerarquía se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.⁶

A continuación describiremos las necesidades mencionadas en esta teoría.

⁵ ROBBINS Stephen P. y JUDGE Timothy. Op. Cit. p. 176

⁶ Cf. ROBBINS Stephen P. y JUDGE Timothy. Op. Cit. p. 176

Fisiológicas: Constituyen la prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia, en aspectos como: la alimentación, el saciar la sed, el sexo, la maternidad, etc.

Seguridad: Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, y protección, entre otras. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad.

Sociales: Una vez satisfechas las necesidades anteriores, la motivación se inclina por las de tipo social. Dentro de éstas tenemos la de comunicarse con otras personas, la de mantener algún tipo de relación afectuosa con ellas, entre otras.

Estima: Conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse reconocidas dentro de su grupo social.

Auto Realización: En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, desarrollar su talento al máximo.⁷

1.3 Teoría X y Y

“Douglas McGregor⁸, entiende que la reacción del hombre está muy condicionada por las expectativas que los demás – y, en concreto, su jefe- tienen sobre su actitud y comportamiento. Es decir, que se atiene en buena medida al papel que percibe que se le ha asignado en el grupo, en especial, por parte del responsable del mismo”.⁹

⁷ Cf. ROBBINS Stephen P. y JUDGE Timonhy. Op. Cit. p. 176

⁸ Figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo XX.

⁹ ACOSTA VERA José María, *Marketing Personal*, 2da Edición, ESIC Editorial, Madrid – España 2006, p. 154

De esta manera propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X, y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y.

La visión de un gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y a su vez tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con las siguientes suposiciones:

De acuerdo con la teoría X, las premisas adoptadas por los gerentes son:

- ✓ A los empleados les disgusta trabajar; deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- ✓ Los empleados evitarán responsabilidades y tendrán la necesidad de estar bajo el control permanente del jefe inmediato.
- ✓ La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, se listó las suposiciones positivas de la teoría Y:

- ✓ Los empleados tienen un gusto por el trabajo y lo toman tan natural como descansar o jugar.
- ✓ La gente pondrá en práctica la independencia y el autocontrol, están comprometidos con sus objetivos.
- ✓ La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

A través del tiempo se ha podido ratificar la creencia de que la teoría Y es más válida que la teoría X, ya que, tales ideas maximizan la motivación de un empleado; logrando efectivizar las buenas relaciones de grupo, la participación en la toma de decisiones y la productividad¹⁰.

Al analizar las Teorías de la Motivación detalladas anteriormente, se pudo detectar en la empresa objeto de estudio, PANCALI S.A., la necesidad de considerar en la administración de su talento humano algunos de los componentes de estas teorías, en especial la Teoría Y que serán mencionados más adelante, y que llevarán al logro de la satisfacción de sus colaboradores que dando un notable cambio en su clima laboral.

2. Gestión por competencias

La Gestión por Competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David McClelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos.¹¹

Martha Alles¹² incursiona también en la Gestión por Competencias proponiendo un modelo más cercano y propicio a nuestra realidad.

Un modelo de Gestión por Competencias, es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

¹⁰ Cf. ACOSTA VERA José María. Op. Cit. p. 155-156.

¹¹ Oria Morales Aracena, Gestión por competencias, publicado el 17 marzo de 2008, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>. Ingreso 08 marzo de 2011

¹² Doctora de la Universidad de Buenos Aires, es consultora internacional en Gestión por Competencias. Con más de treinta títulos publicados, es la autora que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre la temática, con colecciones destinadas a management personal, Recursos Humanos y Liderazgo.

Una Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo¹³.

Para la implementación de la propuesta de la autora antes mencionada en el trabajo de tesis, se han considerado las competencias claves que se presentan a continuación:

2.1 Competencias Cardinales

“Son competencias aplicables a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permite alcanzar la visión organizacional.”¹⁴

Estas son:

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso
3. Compromiso con la calidad del entorno
4. Compromiso con la rentabilidad
5. Conciencia organizacional
6. Ética
7. Ética y sencillez
8. Flexibilidad y adaptación
9. Fortaleza
10. Iniciativa

¹³ ALLES Martha Alicia, *Diccionario de Comportamientos La Trilogía Vol. 2: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*, 1ra Edición, Editorial Gránica, Buenos Aires – Argentina 2009, p. 18

¹⁴ ALLES Martha Alicia, *Diccionario de preguntas, La Trilogía v. 3*, 1era Edición, Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina, 2009, p. 119-120

11. Innovación y creatividad
12. Integridad
13. Justicia
14. Perseverancia en la consecución de objetivos
15. Prudencia
16. Respeto
17. Responsabilidad personal
18. Responsabilidad social
19. Sencillez
20. Temple

2.2 Competencias Específicas

La definición pertinente es:

“Competencias aplicables a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.”¹⁵

Se pueden dividir en:

1.2.1 Competencias Específicas Gerenciales

1. Conducción de personas
2. Dirección de equipos de trabajo
3. Empowerment
4. Entrenador
5. Entrepreneurial
6. Liderar con el ejemplo
7. Liderazgo

¹⁵ ALLES Martha Alicia. Op. Cit. p. 145-146.

8. Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líderes de líderes)
9. Liderazgo para el cambio
10. Visión estratégica

2.2.2 Competencias Específicas por Área

1. Flexibilidad – Adaptabilidad
2. Calidad y mejora continua
3. Capacidad de planificación y organización
4. Cierre de acuerdos
5. Colaboración
6. Competencia del “náufrago”
7. Comunicación eficaz
8. Conocimiento de la industria y el mercado
9. Conocimientos técnicos
10. Contabilidad básica
11. Desarrollo y autodesarrollo del talento
12. Dinamismo – energía
13. Gestión y logro de objetivos
14. Habilidades mediáticas
15. Influencia y negociación
16. Iniciativa y autonomía
17. Manejo de crisis
18. Orientación a los resultados con calidad
19. Orientación al cliente interno y externo
20. Pensamiento analítico

Estas competencias varían de acuerdo a la personalidad de cada individuo y del puesto que desempeñe en la organización, ya que en algunos casos se considerarán éstas como requisitos mínimos para ejercer determinado cargo. Es primordial de la gerencia saber

identificar las competencias de cada colaborador con el fin de lograr una buena segregación de cargos.

Para realizar una correcta evaluación de las competencias es necesario fijar distintos grados y éstos serán determinados de acuerdo al criterio de la gerencia y de la necesidad que requiere el puesto. Un ejemplo es la competencia de tipo gerencial “El Liderazgo”, para éste podemos dar grados como: Alto, Moderado, Nivel Mínimo de Competencia.

La importancia general de estas competencias requiere pensar en un modelo de Gestión por Competencias para que su administración sea efectiva:

2.3 Modelo de Gestión por Competencias

El Modelo de Gestión por Competencias debe diseñarse poniendo énfasis en esos aspectos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

La importancia de este modelo radica en poder tener una retribución efectiva que beneficie a ambas partes tanto a la empresa como al colaborador. Para el colaborador es beneficioso ya que adquirirá y aplicará nuevos conocimientos y habilidades, así como la posibilidad en un futuro de transferir su competencia hacia otras áreas de la empresa.

A la organización le permitirá contar con información confiable sobre el nivel de competencias de cada uno de sus colaboradores, con esto se podrá orientar mejor los procesos de capacitación y desarrollo del personal que elevará su productividad y

calidad, alineándolos a la estrategia del negocio al aumentar su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado.

El objetivo primordial es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.¹⁶

Entre los pasos necesarios para implementar un Modelo de Gestión por Competencias con la metodología de la autora mencionada tenemos:

2.3.1 Definición (o revisión) de la visión y misión de la empresa.- De esta manera se podrá determinar una visión y misión aplicables a la realidad, con lo que los empleados se puedan sentir plenamente identificados.

2.3.2 Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía.- Uno de los principales problemas con que se enfrentan las empresas en la actualidad, es el no conocer con exactitud la capacidad potencial de sus colaboradores, de que disponen, lo que puede suponer una condición limitante para el desarrollo y crecimiento de las mismas, sobre todo si pensamos que el nivel de calidad de estos recursos no es el adecuado al cambio cibernético y tecnológico.

Tal como lo mencionamos anteriormente las competencias que deben contener cada candidato que requiera aplicar algún cargo, así como los empleados que actualmente formen parte de la empresa serán determinadas por la gerencia, de acuerdo a criterios personales tomando como base lo sugerido en esta teoría.

¹⁶ Cf. ALLES Martha Alicia, *Dirección Estratégica de RRHH: Gestión por competencias casos*, 3era edición, Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina, 2008, p. 23.

2.3.3 Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.- Análisis y definiciones de cada competencia como de comportamientos en pro de mejorar el desempeño y productividad actual. Estas definiciones serán revisadas cada período de tiempo de acuerdo a la necesidad.

2.3.4 Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.- El puesto de trabajo es considerado el principal vínculo de unión entre los empleados y la organización, y éste permite el desarrollo de cada colaborador a través de su participación.

Por lo tanto el análisis y descripción que se dé a cada puesto de trabajo es un proceso objetivo ya que no se considera a la persona sino al puesto como tal que se dará de forma sintética, estructurada y clara, recogiendo la información básica de cada puesto. Dentro de este análisis se puede llevar a cabo una reforma de manual de funciones o la creación y es el caso.

2.3.5 Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.- Para establecer brechas entre competencias definidas del modelo y las que poseen los empleados, se debe utilizar la herramienta de la evaluación de desempeño, la que debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto y permitirá:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves para la organización.
- Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa.
- Encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición.

2.3.6 Pilares del modelo, una vez que se complementaron todos los pasos precedentes: Selección y Capacitación.

Dos procesos de vital importancia para contar con el Talento Humano apto y eficiente son: la selección y capacitación.

Su importancia radica en que si se cumple con un buen procedimiento se podrá contratar al perfil idóneo para cada puesto y a su vez permitir el desarrollo continuo a través de un formal programa de capacitación.

Para esto debemos definir cada proceso:

2.3.6.1 Selección.- Generalmente se contrata personal sin medir la consecuencia que pueda acarrear, ubicamos al personal tal vez menos indicado para el desarrollo de la función, lo cual no pasaría si hubiera existido una correcta selección de personal, de donde se escogería al personal más adecuado.

Por ello es recomendable que existan políticas sobre el particular, estableciendo la forma técnica de reclutar, seleccionar y contratar, a fin de que sólo ingresen a la empresa personas capaces y motivadas para comportarse dentro de los estándares de control¹⁷.

Para poder llevar a cabo la selección del personal se necesitará en primera instancia realizar la atracción de posibles candidatos en donde se recurrirá a diversas fuentes de búsqueda, como bolsas de trabajo, anuncios, etc. Luego se procederá a elegir a la persona idónea para la vacante en función de las competencias descritas en el perfil y de acuerdo a los resultados de todo el proceso de evaluaciones y entrevistas.

¹⁷ Cf. ALLES Martha Alicia Op. Cit. p. 23.



Gráfico 2 Proceso de Selección Fuente: Las Autoras

2.3.6.2 Capacitación.- Se entiende por actividades estructuradas con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados con el fin de darle mayor aptitud al colaborador para poder desempeñarse con éxito en su puesto siempre en relación con la Misión y Visión de la empresa.

Dentro de este proceso se debe considerar los estándares que debe tener en cuanto a la calidad de información que se debe proporcionar, ya que de esto dependerá que sea eficiente la aplicación de la misma. Un estándar internacional que es el mejor hasta la actualidad es la norma ISO 9001 en la que afirma que: se debe asegurar la calidad en la formación de los empleados y a su vez sirve como herramienta para mejorar los tiempos de espera, disminuir re-procesos, nivel de servicio y satisfacción del cliente¹⁸.

Se considera de alta importancia la aplicación de los pasos antes mencionados en la empresa PANCALI S.A., ya que actualmente se observa la ausencia de un proceso adecuado de la selección, inducción y capacitación para el desarrollo en el personal,

¹⁸ Cf. WAYNE MONDY R., *Administración de recursos humanos*, 11 ava edición, Editorial Pearson, p. 215

además no existen procedimientos formales y determinados que ayuden a la buena descripción y análisis de puesto.

Al realizar esta aportación que trataremos en los siguientes capítulos esperamos obtener resultados notables que se puedan evidenciar en el buen desempeño y eficiencia de los colaboradores.

3. Liderazgo en el Talento Humano

Para que un buen “Jefe” del departamento de Talento Humano, se encuentre provisto de autoridad, no solo requiere de experiencia y conocimientos, sino también de cualidades que lo distingan como la sencillez y capacidad para una adecuada toma de decisiones que en el actual entorno se conoce como liderazgo.

Esto requiere en primera instancia determinar el concepto de “líder”:

El líder, es una persona que tiene capacidad para influir en un grupo de personas determinado incentivándolo, promoviéndolo y evaluándolo, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, de forma eficaz y eficiente en el logro de metas y objetivos.¹⁹

Es importante la presencia de un líder en una organización ya que siempre impulsa y genera un valor agregado en ella, transformando a ambas partes. Una empresa puede contar con controles y planificaciones pero ante la ausencia de un líder, éstas no salen adelante.

¹⁹ Cf. RIOS REYES Amilcar, http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/liderazgo.htm, 24 de Agosto de 2005.

Este líder debe tener la capacidad de desarrollar los siguientes aspectos:

3.1 Concepción de dirigir y ser dirigido.- Todo individuo que forma parte de un equipo de trabajo es dirigido por una per zona determinada, pero así mismo debe buscar el interés por ser él quien busque motivar y animar al resto formándose así como líder, es por esto que actualmente se está buscando con mayor énfasis la formación de líderes.

3.2 Comunicación eficaz en el medio laboral.- Al hablar de la necesidad de mejorar la productividad de la empresa, es esencial referirse al proceso de la comunicación La comunicación es fundamental para el rendimiento; ya que así se obtendrá una mayor cercanía a las necesidades que tengan los colaboradores.

Se vuelve un imperativo la formación de líderes en la empresa objeto de estudio ya que actualmente no se está llevando a cabo, y no se ha dado la debida prioridad que el tema requiere. El área de talento humano no cuenta con un responsable que dirija y gestiona al 100% el cumplimiento de las funciones que este departamento necesita.

4. Ambiente laboral seguro y saludable

El papel que juega actualmente la seguridad y salud en el ambiente labora suele ser de poca importancia o relegado muchas veces, ya que se considera como primera opción la incesante meta de conseguir los objetivos propuestos; los beneficios de ley son los que en alguna forma protegen aún a los empleados.

Pero es trascendental reflexionar sobre la obligación y el derecho de brindar un ambiente laboral seguro, confiable y saludable a todos los recursos humanos, ya que son parte

principal para el normal funcionamiento de las actividades de una organización, más si ésta tiene labores de alto riesgo o propensas a accidentes de trabajo como en las fábricas.

La seguridad se relaciona con el hecho de proteger a los empleados contra lesiones causadas por accidentes relacionados con el trabajo, abarca aspectos como el trabajo y la familia.

La salud se refiere al hecho de que los empleados se mantengan libres de enfermedades físicas y emocionales, que de darse, afectarían la productividad de un trabajador y calidad de su vida laboral.

4.1 Beneficios de aplicar programas de seguridad y salud

La aplicación de programas de seguridad y salud en las empresas previene pérdidas importantes para éstas en ciertos aspectos como:

- **Pérdida de personal.-** La lesión o dolencia siempre son desagradables, pero más si existe la posibilidad de una discapacidad permanente o la muerte.
- **Pérdida financiera para los empleados heridos.-** Por lo general los empleados están cubiertos por un seguro privado pero hay ciertos gastos que no cubren y son pérdidas financieras para ellos.
- **Pérdida de la productividad.-** Cuando se sufre una lesión se pierde productividad al estar imposibilitado para ejercer las tareas diarias. Y si existe algún reemplazo se toma tiempo para capacitar al nuevo personal.
- **Primas de seguro más altas.-** Las primas de los seguros se basan en el historial de reclamaciones del seguro, evitar que haya accidentes ocasionará un programa más formal.

- **Posibilidad de multas y prisión.-** Cuando se dan infracciones reiteradas ante la falta de seguridad en el ambiente laboral puede dar como resultado severas sanciones.
- **Responsabilidad social.-** Muchos ejecutivos se sienten responsables por la seguridad y salud de sus empleados. Ellos entienden que un programa de seguridad y salud bien llevado a parte de favorecer los intereses de las empresas, también saben que es lo correcto y lo que se debe hacer²⁰.

PANCALI S.A. se preocupa por sus empleados procurando que cuenten con la dotación necesaria para desarrollar sus labores cotidianas en la fabricación del producto, ya que esta área es la más propensa a accidentes debido a la interacción que se tiene con máquinas y herramientas de alto riesgo. Sin embargo, carece de la implementación de un programa formal de seguridad y salud industrial, así como de unidades médicas que puedan facilitar en cierta manera en el momento de un accidente laboral.

Este motivo invita a priorizar la aplicación de estos programas, así como de una planificación en temas de seguridad y salud que promuevan el bienestar físico y mental de su talento humano.

²⁰ Cf. WAYNE MONDY R., *Administración de recursos humanos*, 11^{ava} edición, Editorial Pearson, p. 339.

CAPÍTULO II

“Para crear lo fantástico, primero debemos entender lo real.”

Walt Disney

Descripción de PANCALI

1. Breve historia de PANCALI S.A.



En la década de los ochenta, en un pequeño negocio ubicado en las calles Aguirre y Boyacá, centro de la ciudad de Guayaquil, inicia sus actividades “Panadería California”, el cual se posesionó en el mercado como un sitio tradicional de consumo de variedades de panes.

Carlos Ramírez, dueño de “Panaderías California”, tenía 12 años cuando dejó su natal Píllaro (Ambato) al quedar huérfano y vino a Guayaquil, este suceso lo alentó a emprender una actividad que le de la independencia que necesitaba. Empezó a laborar primero en la panadería Nacional, ubicada en Luque y Santa Elena, propiedad de su tío, Amador Tamayo. Sus estudios en el colegio 5 de Junio los compartía con las labores diarias en la panadería.

Fue en 1968 cuando su tío Amador adquiere la panadería Roma, ubicada en Rocafuerte y Mendiburo, para que Ramírez y cuatro de cinco hermanas y hermano la trabajen. En este sitio llegó a elaborar diariamente 30 kilos de pan, en una época donde sólo se usaba horno de leña y el proceso para hacer pan de Pascua tomada hasta dos días. Permaneció al frente de esta panadería hasta 1997, cuando decidió cedérsela a su hermana Mariana Ramírez.

Originalmente la panadería California quedaba en Aguirre y Boyacá y se dio a conocer en 1942 cuando pertenecía a Julián Orellana. Este vendió el negocio a Carlos Ramírez y su esposa Carlota Castillo en 1986.

El reto era grande, porque debían sacarla del “bajón” de ventas en la que se encontraba. Sin embargo, era conocida y eso era una gran ventaja. En tan sólo cuatro años lograron abrir más de diez puntos en Guayaquil, los más conocidos eran los de Santa Elena y Sucre y en la Alborada.



La panadería California hasta entonces en la categoría artesanal por realizar sus procesos manuales, pasó a adquirir las maquinarias para hacer pan, pero continuaron con los procesos artesanales hasta la actualidad. Su estudio de mercado siempre fue “a lo criollo”, analizaron los lugares

de la ciudad que representasen futuros puntos estratégicos para abrir un nuevo local. Y es así como se cambian a Luis Urdaneta y Boyacá, a un área de 4.000 m².

Hoy este es sólo un punto más de venta, porque la planta se trasladaría luego a la décima etapa de la ciudadela Alborada, atrás del centro comercial La Rotonda. Actualmente la empresa tiene 34 establecimientos en Guayaquil, 4 en Durán y en las ciudades de Babahoyo, Daule, El Triunfo y Ambato. Cuenta con 16 camiones de rutas, 2 distribuidores y una Planta industrial con un área de 6.912 metros cuadrados.²¹

²¹ FIERRO Marivi, “Sus manos hacen miles de panes de Pascua”, Diario El Universo, Sección El Gran Guayaquil, 18 diciembre 2007.

2. Misión, Visión y Valores Empresariales

2.1 Misión

“Producir productos terminados de pastelería y heladería con los mejores estándares de calidad, logrando la satisfacción de los clientes, contando con un equipo humano que permita una estructura organizacional de mejora continua en los procesos, buscando la eficiencia en las diversas áreas, para ser cada día más competitivos”

2.2 Visión

“Ser líderes nacionales en la comercialización de los productos, con estándares internacionales de calidad que permita posicionarse en los consumidores como una marca líder y diferenciadora”.

2.3 Valores Empresariales

- **Honestidad.-** Buscar lo recto, lo honrado, lo razonable y lo justo, se trabaja en beneficio de la empresa y de la comunidad.
- **Puntualidad.-** Cumplir a tiempo con los pedidos y necesidades de los clientes.
- **Disciplina.-** La organización está orientada a trabajar en orden.
- **Responsabilidad.-** Lograr satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Liderazgo.-** Ser líderes en producción y comercialización, ofreciendo productos de calidad a precios competitivos.
- **Compromiso.-** Cumplir con todas las obligaciones que hemos acordado, para ofrecer el bienestar de los consumidores.²²

²² PANCALI S.A., www.panaderiacalifornia.com, Fecha de ingreso: Febrero 2011

3. Organigrama de PANCALI S.A.

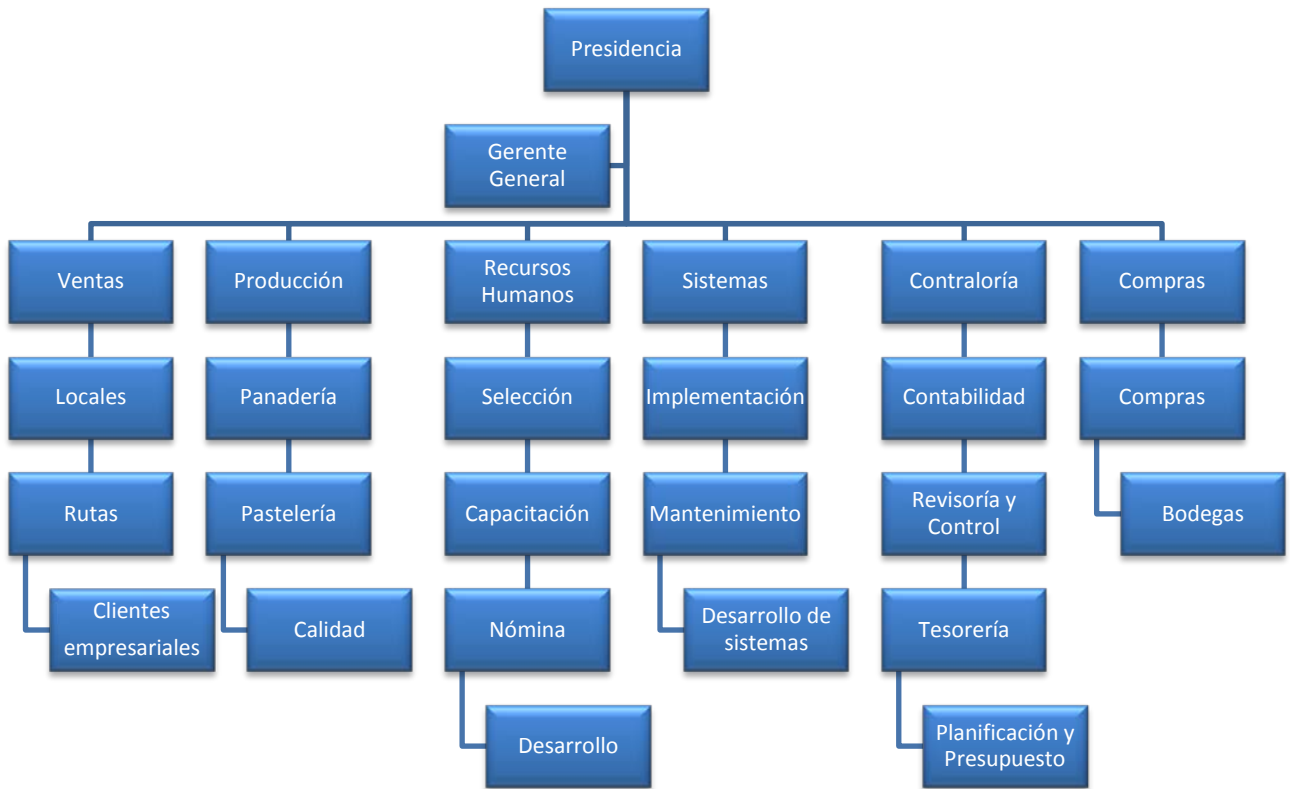


Gráfico 3 Organigrama de PANCALI S.A. Fuente: PANCALI S.A., 2008

4. Breve descripción de cada departamento de la organización

La información que se presentará a continuación fue proporcionada por parte de la Gerencia General de PANCALI S.A.

4.1 Ventas

Entre las actividades del departamento de Ventas están el dar a conocer la variedad de productos al cliente verificando que éstos estén disponibles en todo momento y en

óptimo estado, respetando los protocolos de atención y servicio al cliente, para alcanzar las metas de ventas establecidas y el crecimiento continuo de los locales.

El departamento de ventas se encuentra conformado por las siguientes áreas y cargos:

Locales



Gráfico 4 Organigrama del Área de Locales Fuente: Las Autoras

Ventas

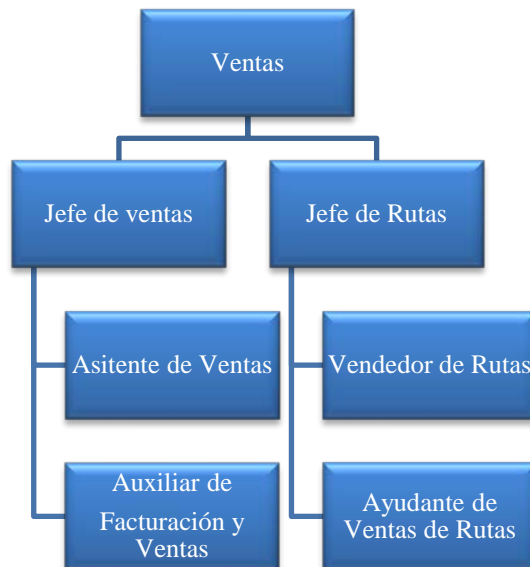


Gráfico 5 Organigrama del Área de Ventas Fuente: Las Autoras

Locales – Cafetería

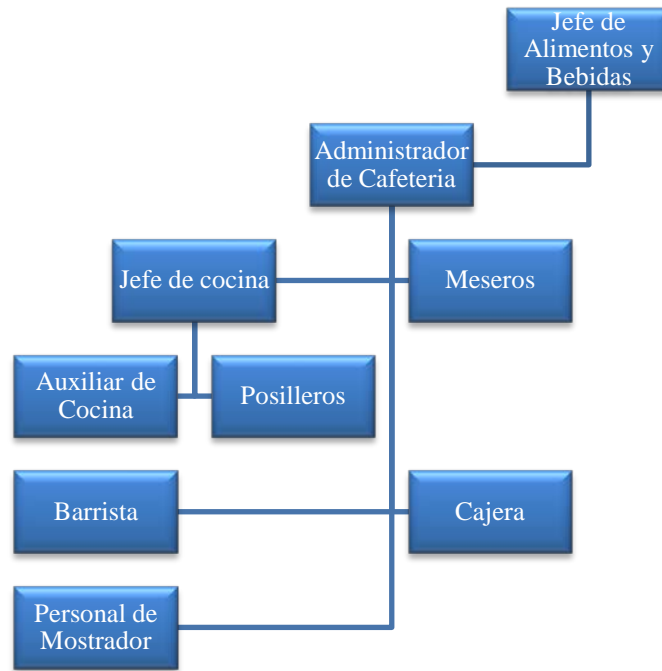


Gráfico 6 Organigrama del Área de Locales – Cafetería Fuente: Las Autoras

4.2 Producción

El departamento se encarga de que toda la producción de la planta esté totalmente involucrada en los procesos productivos. Evaluando factores que inciden directa o indirectamente sobre los mismos cumpliendo las políticas establecidas por la gerencia general.

El departamento de producción se encuentra conformado por las siguientes áreas y cargos:

Producción

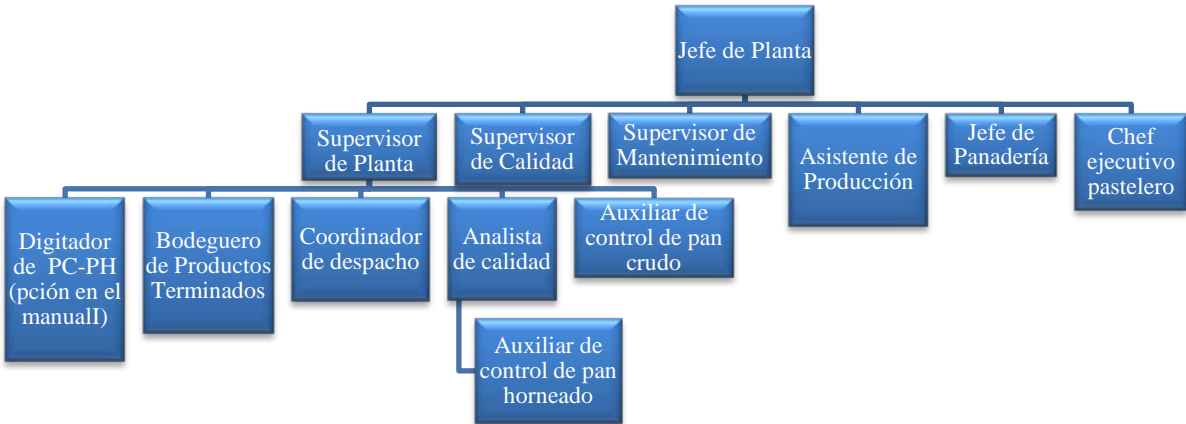


Gráfico 7 Organigrama del Área de Producción Fuente: Las Autoras

Control de Calidad



Gráfico 8 Organigrama del Área de Control de Calidad Fuente: Las Autoras

Panadería

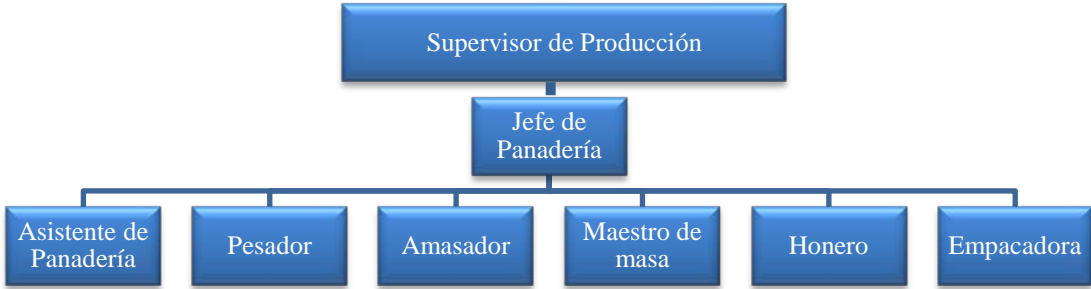


Gráfico 9 Organigrama del Área de Panadería Fuente: Las Autoras

Pastelería

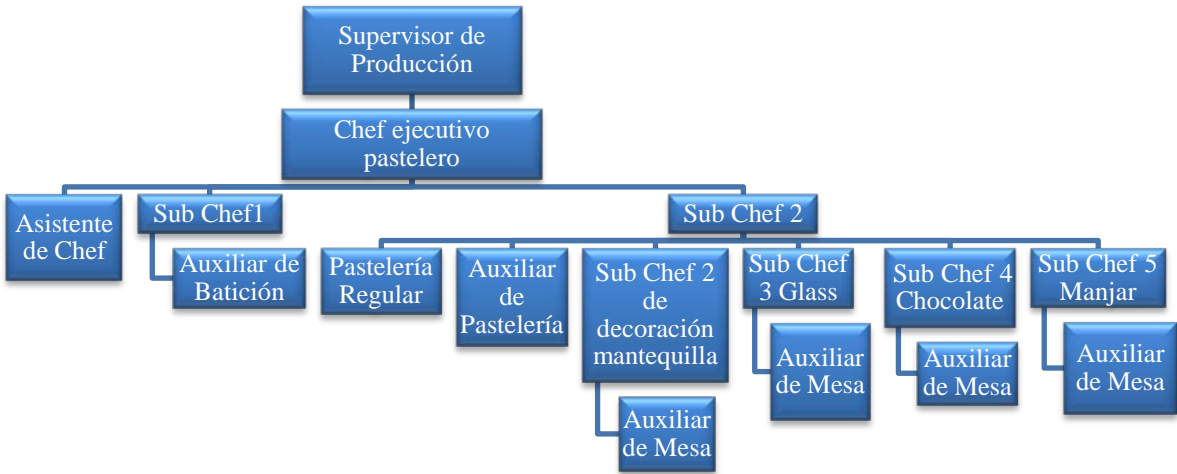


Gráfico 10 Organigrama del Área de Pastelería Fuente Las Autoras

Mantenimiento

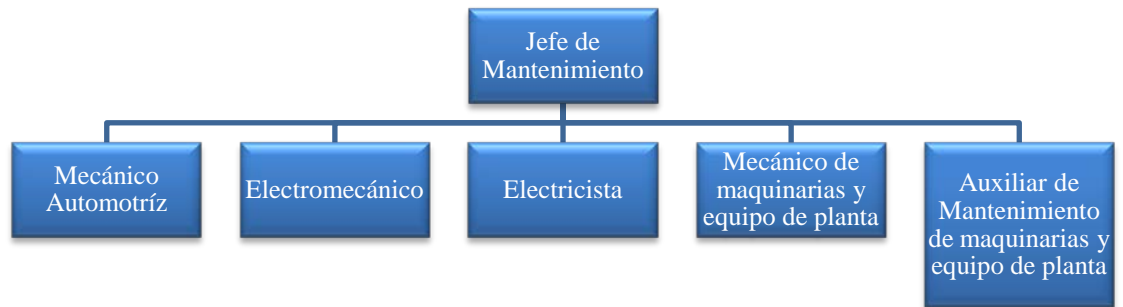


Gráfico 11 Organigrama del Área de Mantenimiento Fuente: Las Autoras

4.3 Recursos Humanos

El departamento se encarga de ejecutar los procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal; el cálculo, liquidación de nómina de personal y la presentación de información al IESS u otras entidades de control, el registro de información del personal, la confirmación de información de un aspirante, la calificación de pruebas de un aspirante, etc. Con la finalidad de que los procesos de Recursos Humanos estén de acuerdo a los requerimientos de la organización.

El departamento de recursos humanos se encuentra conformado por las siguientes áreas y cargos:

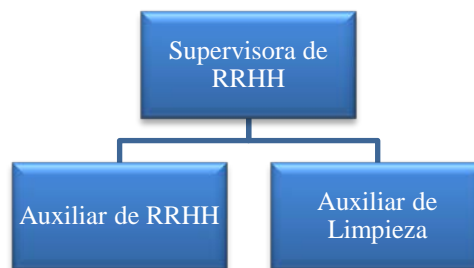


Gráfico 12 Organigrama del Departamento de Recursos Humanos Fuente: Las Autoras

4.4 Sistemas

El departamento se encarga de realizar soportes de los procesos informáticos de la empresa mediante el desarrollo de nuevas soluciones de sistema, mantenimiento de los equipos de computación y comunicación en óptimas condiciones y activos. También tiene la responsabilidad de la ejecución de tareas de los procesos de operación de sistemas, implementación de nuevo software hardware y dar soportes a los usuarios de la empresa asegurando la disponibilidad de sistemas de comunicación.

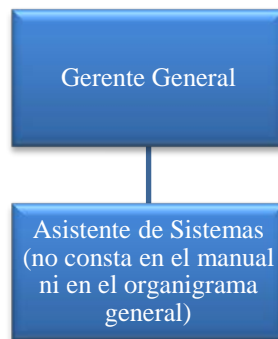


Gráfico 13 Organigrama del Departamento de Sistemas Fuente: Las Autoras

4.5 Contraloría

La responsabilidad del departamento es diseñar y mantener el sistema de control interno de la empresa y el sistema de información verificando que los recursos se utilicen eficientemente comprobando periódicamente existencias físicas y salvaguarda de los activos asegurando que se cumplan las disposiciones de ley y que los procesos operen eficientemente de acuerdo a las políticas y procedimientos definidos por la empresa con el fin de asegurar el rendimiento de los recursos de la empresa de acuerdo a las expectativas de los accionistas y negocios similares.

El departamento de contraloría se encuentra conformado por las siguientes funciones y cargos:

Contraloría

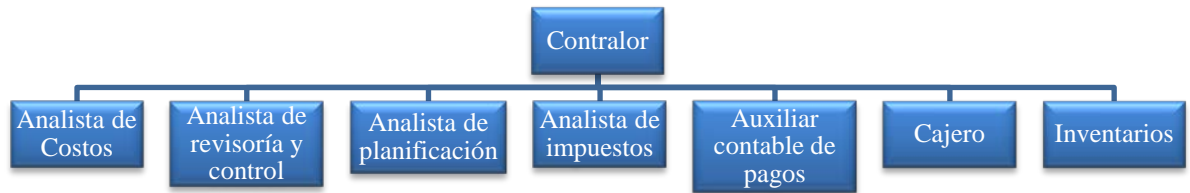


Gráfico 14 Organigrama del Área de Contraloría Fuente: Las Autoras

Contabilidad



Gráfico 15 Organigrama del Área de Contabilidad Fuente: Las Autoras

Revisoría y Control

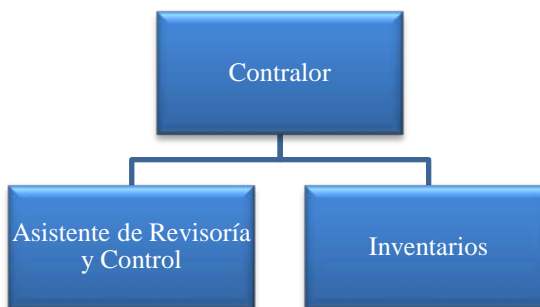


Gráfico 16 Organigrama del Área de Revisoría y Control Fuente: Las Autoras

Tesorería

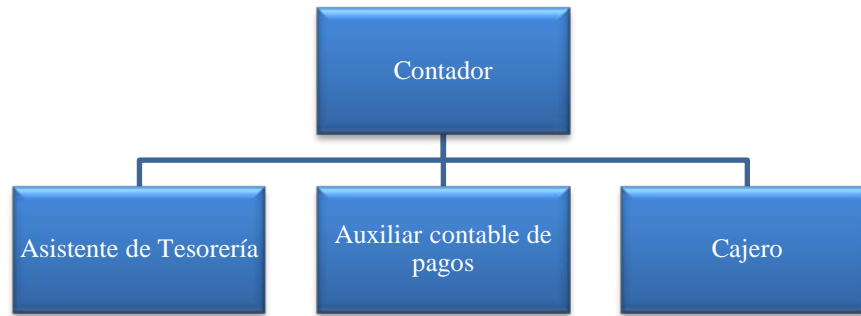


Gráfico 17 Organigrama del Área de Tesorería Fuente: Las Autoras

4.6 Compras

La responsabilidad del departamento es asegurar a la empresa el suministro de materia prima, materiales indirectos, de empaque y suministros de oficina para funcionamiento continuo de la empresa de acuerdo a las cantidades requeridas con la calidad establecida y con los precios acorde al mercado.

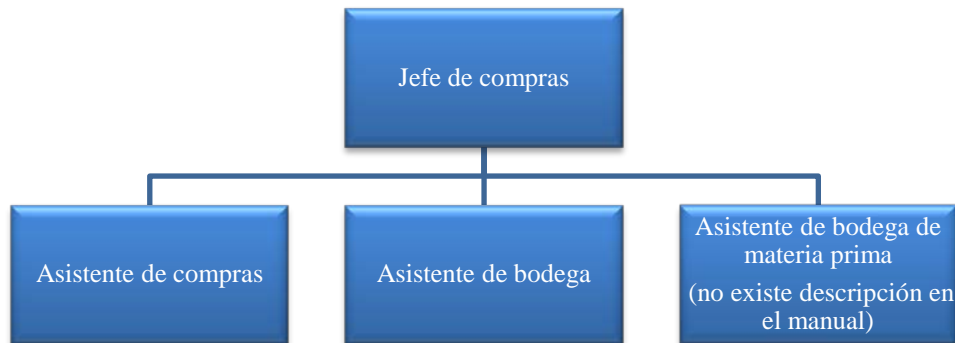


Gráfico 18 Organigrama del Departamento de Compras Fuente: Las Autoras

5. Departamento Talento Humano de PANCALI

5.1 Descripción del Departamento de Talento Humano

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que, la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo

El departamento de Talento Humano de PANCALI S.A. está conformado por una Supervisora, la cual se reporta directamente ante el Gerente General de la compañía y, un Auxiliar de Recursos Humanos, el cual se reporta a la Supervisora.

5.2 Funciones del Departamento de Talento Humano

Las funciones que se describirán por cargo se han obtenido del Manual de Funciones proporcionado por PANCALI S.A.

5.2.1 Supervisora de Talento Humano.

Objetivo del Cargo: Ejecutar los procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal; el cálculo, liquidación de nómina de personal y la presentación de información al IESS u otras entidades de control.

Funciones Principales del Cargo

1. Seleccionar el personal requerido, de acuerdo al perfil del cargo establecido por la empresa y bajo la aplicación de técnicas de selección, para asegurar el aprovisionamiento del personal.
2. Elaborar el documento Plantilla de personal mediante la revisión física o en el sistema, para asegurar que el personal requerido esté disponible, no posean cargos y que el personal que halla ingresado posea la respectiva aprobación de Gerencia.
3. Elaborar el programa de capacitación anual de la empresa mediante la investigación de necesidades de las diversas áreas y cargo. Presentación de propuesta de temas de capacitación con su correspondiente costo y análisis para determinar que sean de beneficio tanto para el personal como para la organización.
4. Elaborar el listado de personas que tienen potencial para ser considerados back up de las posiciones claves en la empresa, con la finalidad de asegurar que la operación no se detenga por falta de los mismos.
5. Elaborar el contrato de trabajo y matricular al personal ingresando sus datos en el sistema informático.
6. Realizar los horarios del personal y controlar el cumplimiento de los mismos de acuerdo al departamento al que pertenezcan al cargo que posean y a las funciones que realizan.
7. Elaborar la encuesta del clima organizacional a través de un diseño previo de la encuesta, toma de datos, tabulaciones y realización de informes con sus respectivas conclusiones, para asegurar que el clima organizacional sea el adecuado.
8. Archivar y custodiar los datos de trabajadores de la empresa, mediante archivos físicos y magnéticos, para asegurar que la información sea íntegra y esté siempre disponible.
9. Desarrollar políticas y procedimientos en materia de selección, capacitación, desarrollo, nómina y bienestar social, mediante los formatos establecidos por la

empresa, para asegurar que los subsistemas tengan un marco de operación adecuado.

10. Organizar los días festivos que la empresa los ha definido como tal, como Navidad, Fin de año, Día de la Madre, etc. Mediante la preparación de actividades en coordinación con los departamentos para mejorar el ambiente laboral.
11. Organizar y controlar el proceso de evaluación del personal, diseñando formularios de evaluación de desempeño para cada área, realizando la respectiva calificación y evaluación y emitiendo los resultados a través de un informe con el ranking del personal de cada departamento. De esta manera se asegura el rendimiento de cada colaborador de la organización.
12. Procesar los ingresos del personal al IESS, de acuerdo a lo que estipula la ley. Envío de documentos a entidades de control y demás disposiciones de ley.
13. Elaborar la tabla de valoración de cargos con el objetivo de medir y asegurar de que los sueldos de los empleados tengan relación al cargo, a sus actividades y a su experiencia requerida por el puesto.
14. Elaborar la propuesta de uniforme del personal, coordinar sus confecciones y verificar el correcto uso por parte del personal, mediante la selección del diseño, estimación del costo, unificación del uso en locales, planta y demás dependencias de la empresa para asegurar que se cumplan acorde a las políticas de la empresa.
15. Efectuar la inducción y presentación del nuevo personal en la empresa, mediante la explicación de los aspectos principales de la compañía, la presentación del puesto en donde se va a desempeñar y presentación del nuevo funcionario a los compañeros ya sea físicamente o por mail.
16. Confirmar que el nuevo personal sea evaluado por sus superiores por lo menos una vez en cada uno de los tres primeros meses de trabajo, mediante la verificación del uso de formularios de evaluación y de que estos hayan sido diseñados de acuerdo a las políticas de la empresa, para asegurar la estabilidad del personal idóneo en la organización.

5.2.2 Auxiliar de Talento Humano

Objetivo del Cargo: Ejecutar tareas de soporte en los procesos de recursos Humanos mediante el registro de información del personal, la confirmación de información de un aspirante, la calificación de pruebas de un aspirante, etc. Con la finalidad de que los procesos de Talento Humano estén de acuerdo a los requerimientos de la organización.

Funciones Principales del Cargo

1. Receptar los requerimientos de necesidades del personal de los diversos departamentos, organizarlos para el trámite correspondiente mediante correos electrónicos y el registro de la información para el análisis y para futuras búsquedas, para asegurar que se conoce en todo momento las necesidades del personal y el estado del requerimiento.
2. Actualizar la base de datos de aspirantes a puestos de trabajo, mediante registros y depuración de información en el sistema u hojas de Excel, para asegurar que la empresa dispone siempre de aspirantes calificados y así poder cubrir las necesidades.
3. Confirmar los datos de los aspirantes calificados a las ofertas de trabajo mediante llamadas telefónicas, realizando la verificación de documentos de identidad, etc. Asegurando que el proceso de selección se lleve a cabo de acuerdo a las políticas de la empresa.
4. Tomar las pruebas psicotécnicas a los aspirantes mediante la aplicación de los test definidas por la empresa y el control de la ejecución de la misma, asegurando el reconocimiento del perfil psicológico de los aspirantes a puestos de trabajo.
5. Coordinar con los aspirantes las fechas y horarios de entrevistas y realización de pruebas, a través del contacto telefónico o envío de correos electrónicos para asegurar que la selección se ejecute oportunamente.
6. Preparar el material para curso de capacitación interno y coordinar la capacitación externa mediante elaboración de listados de asistencia, emisión de copias del

material, preparación de los equipos a utilizar. En caso de las capacitaciones externas, realizar la coordinación con instituciones educativas y con el personal de la empresa.

7. Registrar en la base de datos del personal los resultados de la capacitación, mediante el ingreso de notas, temas, asistencia, etc. Para el óptimo reconocimiento del record que posee el personal.
8. Registrar los avisos de entrada y salida del personal al Seguro Social, a través del ingreso en la página web del Seguro Social, para el cumplimiento de las disposiciones de ley.
9. Registrar los datos de asistencia del personal de los locales, receptando las hojas de ingreso y salida para el efecto del pago de quincena.
10. Liquidar vacaciones, mediante cálculos de acuerdo a la ley, hacer firmar al personal, llevar un control, registrándolo en el sistema.
11. Elaborar actas de finiquito por medio de la información de liquidación, para después ser canceladas al personal que tenga su contrato.
12. Realizar informes de días laborados por los empleados, presentar y verificar el personal que labora y el que se encuentra retirado, para proceder cancelar haberes.
13. Revisar el centro de costos del personal en el sistema y mantener actualizados datos.
14. Presentar a contabilidad- ventas, informes de días laborados por el personal de local Escobedo, de acuerdo a las asistencias registradas cada día, para el pago de propina.
15. Enviar los roles a locales, personal administrativo, de producción, mediante valija o personalmente, para verificar que el personal confirma mediante firma que sus valores cancelados están correctos.
16. Asistir en la planificación y organización de eventos para celebrar fiestas por fin de año para los empleados.
17. Llenar solicitud de maternidad, enfermedad, cesantía y riesgos laborales por medio del historial laboral del empleado, con el propósito de que el asegurado goce de los beneficios que le brinda el Seguro Social.

6 Necesidad de cambio y reestructura en PANCALI S.A.

6.1 Generalidades

La sociedad actualmente se enfrenta a grandes cambios sociales y tecnológicos, muy rápida y constantemente, por ello habrá grandes amenazas y grandes oportunidades para los hombres y empresas; organizaciones grandes o pequeñas que desarrollan sus actividades en un entorno económico y social muy competitivo, razón por la cual las organizaciones actuales deben basar su acción estratégica en cuatro ejes fundamentales: Comercial, Tecnológica, Financiera y Personal.

Las empresas deberían aplicar la Estrategia de Recursos Humanos en un mundo empresarial globalizado y competitivo, donde se analizan aspectos tales como: la administración de recursos humanos, las relaciones humanas, la motivación del personal, potenciación de las habilidades y destrezas, la formación y promoción del personal, trabajo en equipo; Métodos de evaluación del rendimiento y sobre todo el aspecto formal y técnico de cómo hacer de un trabajador el recurso más importante de la empresa moderna, sujeta a cambios continuos y si ésta y sus recursos humanos no están adecuadamente preparados para enfrentar los nuevos desafíos empresariales tendrán graves problemas de carácter estructural, y lamentablemente sucumbirá ante los que sí lo están.

6.2 Importancia de poseer una buena gestión en una organización

Ya no resulta suficiente una política de personal exclusivamente concentrada en la negociación de convenios colectivos o en reducir huelgas laborales; ahora importa más una adecuada planificación de personal que ahorre costos laborales, un análisis de

puestos de trabajo que permita rentabilizarlos o una administración eficaz que rentabiliza la estructura organizativa de la empresa.²³

6.3 Realidad de la empresa PANCALI S.A

En la empresa objeto de la tesis “PANCALI”, se pudo apreciar que carece de un enfoque para determinar cambios necesarios en su estructura organizacional y de recursos humanos, es decir, la alta gerencia y la encargada de recursos humanos no estudian las causas que aceleran la evolución de áreas en la integración de personal, así como la previsión de las situaciones que de ellas se deriven. Lo anterior solo da la pauta para la solución de problemas en el corto plazo, careciendo de una visión de mediano y largo plazo para mejorar el manejo del personal, lo que puede obstaculizar el aprovechamiento de oportunidades tanto de los empleados como de la empresa.

Esperamos con nuestra propuesta llenar los vacios existentes o encontrados y ofrecer una orientación adecuada por el pro de una eficaz administración de su Talento Humano.

²³ Dra. Katy Caridad Herrera Lemus, Gestión del Talento, publicado en junio de 2005, <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reaplica.htm>. Ingreso: 05 de mayo de 2011.

CAPÍTULO III

“Saber no es suficiente; tenemos que aplicarlo. Tener voluntad no es suficiente: tenemos que implementarla.”

Goethe

Presentación de la Propuesta

1. Marco Metodológico

El método utilizado es la investigación descriptiva para analizar concretamente la situación del Departamento de Recursos Humanos, se ha focalizado en los escalafones y puestos de trabajos del personal junto con su respectiva descripción de funciones, así como su colaboración en programas de inducción, capacitación y desarrollo de sus colaboradores. Las técnicas de investigación utilizadas dentro del marco metodológico son:

1.1 La Observación

Se observó directamente el ambiente laboral, el sentimiento y satisfacción que tienen los colaboradores al momento de acudir a su trabajo, así como las condiciones externas, ambiente y las herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades diarias.

1.2 Cuestionario

Se realizó un cuestionario a las personas de Talento Humano en cuanto al desarrollo de sus funciones.

1.3 La Encuesta

Se utilizó una encuesta donde se clasificó a los participantes por área, éstas fueron anónimas con el fin que todo el personal colabore en dicha herramienta, se consultó temas como el clima laboral y punto de vista de la función y eficiencia en las funciones que lleva actualmente el Departamento de Talento Humano.

2. Resultados Obtenidos

2.1 De la Observación

El área física donde ejercían las labores el personal administrativo estaba en pésimas condiciones y no existía una división y orden específico que diferenciara las personas que pertenecían a cada departamento. La asistente de R.R.H.H. encargada de la selección del personal no tenía un área de trabajo y lo compartía con la Asistente de Nóminas. Ambas asistentes se encontraban cerca de la puerta de entrada a la Empresa lo cual repercutía en gran medida al momento de entrevistar, seleccionar y evaluar al personal por la incomodidad, el desorden y la mala imagen que daban al resto del personal externo a la Compañía y por tal motivo la Gerencia procedió a realizar una remodelación del área física ya que influía mucho en la imagen corporativa.

No existe la señalización adecuada para evitar accidentes laborales, así como la vestimenta incompleta. Una necesidad imperante que también se observó fue la creación del puesto de Trabajo Social, ya que por el número de empleados debe existir una persona que se encargue de ayudar en temas de tipo social, y de implementar el programa de “Seguridad Industrial”.

2.2 Del Cuestionario

En primera instancia se desarrollaron los cuestionarios a la Supervisora y Asistente. Estos cuestionarios nos ayudarán para realizar más adelante un análisis y descripción de los puestos. No se pudo realizar lo mismo a la Jefa del Departamento (contadora) ya que por motivos profesionales salió de la Empresa bajo renuncia voluntaria.

La salida de la colaboradora dejó dos vacantes. La primera vacante de Contador General no ha sido remplazada aún hasta la fecha del estudio (mayo 2011), sin embargo, el área contable está bajo la supervisión del Contralor de la Empresa. La segunda vacante estaba en el área de Talento Humano, para lo cual elaboramos el perfil que se requería para la creación del puesto de Gerente de Recursos Humanos, que lo veremos más adelante. Los resultados de este cuestionario se darán en el siguiente capítulo en el análisis y descripción de puestos.

2.3 De la Encuesta

En cuanto a la encuesta realizada a varios colaboradores de distintas áreas **Ver Anexo 1** podemos indicar lo siguiente:

La encuesta estuvo dividida en catorce aspectos, trece de los cuales correspondían al clima laboral de la organización y el último aspecto respecto al desempeño de las funciones del departamento del Talento Humano.

En cuanto a la distribución física más del 80% de los encuestados coincidieron en que no cuenta con ésta y que deberían de mejorar notablemente el ambiente físico en el que se desempeñan.

En cuanto a la disponibilidad de herramientas e instrumentos para desempeñar las labores cotidianas, el 40% de los encuestados que pertenecen en su gran mayoría al área Administrativa opinan que no se les da el debido mantenimiento a las herramientas y equipos de trabajo.

Referente al aspecto de climatización del área física, más del 72% de los encuestados afirmaron que no cuenta con ésta.

Analizando el aspecto del ambiente laboral, más del 55% de los encuestados coincidieron que cuentan con un ambiente ameno y cooperativo entre compañeros de labores, sin embargo, el ambiente con respecto a la empresa en sí, más del 60% indicaron que no existe un ambiente de motivación para el personal.

Más del 70% de los empleados afirmaron estar satisfechos con el área donde se desenvuelven y poseen una motivación adecuada por parte de sus superiores, pero más del 40% de ellos indicaron que no tienen la libertad suficiente para aportar con cambios en la manera de cumplir sus funciones.

Más del 56% de los trabajadores afirman no desempeñar con todas las funciones y tareas a ellos asignados, y uno de los factores que se notaron que influyen en este porcentaje es debido al desconocimiento parcial de éstas.

El último aspecto evaluado fue la opinión que los colaboradores tienen del departamento de Talento Humano, los datos arrojaron que más del 80% observa a este departamento con un desinterés en asuntos de tipo social. Las razones fueron diversas entre las cuales

predominó el trato que reciben de ellos y la falta de una persona especializada que responda ante las necesidades de ellos.

3. Presentación de la Propuesta

En base a los resultados obtenidos en el marco metodológico hemos elaborado la propuesta de aspectos que necesita la empresa para poder empezar con una correcta administración de su Talento Humano.

Entre los aspectos que se considerarán tenemos:

- Clima Laboral
- Gestión por Competencias

3.1 Clima Laboral

El clima laboral es el ambiente humano en el que los empleados pueden desarrollar sus capacidades y actividades, se dice que existe un buen clima cuando hay un entorno favorable en el cual se desenvuelvan.

El clima influye en la motivación como ya se trató en el primer capítulo, para ello deben existir las siguientes condiciones: calidad de liderazgo, beneficios no monetarios, trabajo social y un ambiente seguro y saludable.

3.1.1 Calidad de liderazgo

PANCALI S.A. debe incorporar a su estructura formal el puesto de Gerente General de Talento Humano, siendo un líder que no solo dirija sino que motive y aliente a sus colaboradores en pro del bienestar personal y organizacional. Por ello deberá contar con un perfil que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Con la incorporación de esta persona en la empresa se efectivizará la gestión de liderazgo tan importante en este departamento.

Para lo cual hemos definido el perfil de este puesto que se detalla a continuación

Título del Puesto: Gerente de Talento Humano

Departamento: Talento Humano

Objetivo del Cargo:

El Gerente de Talento Humano tiene como objetivo ajustar las políticas de personal a la estrategia y el negocio de la compañía.

Educación:

Título de Cuarto Nivel en carreras de Administración de Recursos Humanos, Psicología Industrial o carreras afines.

Experiencia:

Requiere de 3 años mínimo de experiencia en administración de personal con el fin de lograr la consecución de objetivos organizacionales.

Habilidades:

Manuales

Precisión para el manejo de equipos y herramientas propias del trabajo, flexibilidad manual, control visual.

Interpersonales

Capacidad para trabajar con otras personas para motivarlas tanto individualmente como

en grupo.

Intelectuales

Actitud numérica, comprensión verbal, razonamiento deductivo.

Funciones:

Gestionar la selección, evaluación, retribución, formación, desarrollo y administración de la plantilla. Deberá alinear a los empleados con la estrategia de la Organización y con el negocio al que se dedica, etc.

Otros conocimientos:

Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales. Conocimientos del idioma inglés.

Cuadro 1 Perfil del Gerente de Talento Humano, Fuente: Las Autoras

Para complementar este cargo deberá poseer competencias cardinales como específicas, tema que se ampliará más adelante.

3.1.2 Beneficios no monetarios

PANCALI S.A. necesita que a sus colaboradores se les reconozca el esfuerzo y el trabajo diario que realizan, ya que según los resultados de la información recopilada éstos no se sienten reconocidos, y este factor suele ser uno de los conflictos que afectan a un buen clima laboral.

Un trabajador puede percibir que no se le da la importancia a la labor que él realiza en dos aspectos: El monetario y la Falta de reconocimiento; de éstos el que predomina es el reconocimiento sin uso del dinero. Para lo cual proponemos se consideren las siguientes actividades con su período de ejecución que traerán como resultados la conciliación en aspectos personales con la laboral.

Actividad	Proceso	Tiempo de Ejecución	Resultado que se obtiene
Elección de Club de Empleados	Será conformado por los colaboradores que quieran postularse y serán elegidos por votación unánime. Se encargará de la celebración de campeonatos y celebración de fechas especiales como día de la madre, del padre, etc.	Anual	<p>El empleado se sentirá involucrado en las actividades y decisiones que tome la administración.</p> <p>Mejora la relación interpersonal entre los colaboradores.</p> <p>Libertad para manifestar sus necesidades.</p>
Elección del empleado del mes	Será elegido por cada jefe departamental de acuerdo a los objetivos cumplidos.	Mensual	<p>Reconocimiento personal y estima alta del colaborador.</p> <p>Valorización del esfuerzo realizado.</p>
Publicación en la cartelera de eventos trascendentales que involucren al empleado	El departamento de Talento Humano realizará un mural con aquellos reconocimientos que el colaborador como su familia hayan obtenido fuera de la empresa, tales como: culminación de estudios, participación de eventos deportivos, logros obtenidos.	Cada que el evento ocurra.	<p>Conciliación de la vida laboral con la familiar.</p> <p>Difusión de sus logros a nivel organizacional.</p>
Actividades de Integración	La Administración llevará a cabo actividades que integren al colaborador con su familia y con la empresa, tales como: “Día de la Familia”, Olimpiadas.	Semestral	Integración del personal con la empresa y la familia.
Mi Día Libre	Es un incentivo en el cual se concederá un día libre al empleado seleccionado como agradecimiento por sus labores diarias. Se realizará la inscripción de los postulantes según las condiciones que establezca la gerencia, luego se iniciará la votación por departamentos. Y los ganadores en el trimestre próximo podrán programar el día libre que deseen.	Trimestral	<p>Retribución a su esfuerzo laboral por parte de la empresa y de sus compañeros.</p> <p>Mejora las relaciones entre miembros de la misma área ya que debe contar con la aceptación para poder ganar la postulación y por ende el empleado buscará mantener buenas relaciones.</p>

Actividad	Proceso	Tiempo de Ejecución	Resultado que se obtiene
Celebración de los cumpleaños	Talento Humano enviará vía mail la felicitación a cada empleado el día de su cumpleaños, y dará un pequeño presente. Cada jefe departamental celebrará con una pequeña reunión a los cumpleaños.	Cada vez que ocurra el evento. Mensual	Percepción de alta estima por parte de sus compañeros de trabajo y de la administración. Compartir un buen momento con los demás. Consideración al personal.
Fiestas de Navidad y Fin de Año	La administración organizará la celebración de navidad y fin de año en un lugar establecido por la Gerencia. Donde participará todo el personal.	Mes de Diciembre	Convivencia entre el personal de la Empresa. Integración en fechas especiales.

Cuadro 2 Programa de Beneficios no Monetarios, Fuente: Las Autoras

3.1.3 Trabajo Social

PANCALI S.A. debe complementar en su gestión por un buen clima laboral con la incorporación a su estructura formal del puesto de Trabajador(a) Social en el Departamento de Talento Humano, en pro de la responsabilidad social que tanto busca.

Para lo cual se ha definido el perfil de este puesto que se detalla a continuación:

Título del Puesto: Trabajador(a) Social

Departamento: Talento Humano

Objetivo del Cargo:

Conocerá y analizará problemas generados en la empresa tales como (estrés, absentismo laboral, traslado de personal), detectará problemas familiares y personales, identificará situaciones de riesgo y lo prevendrá.

Educación:

Título de Cuarto Nivel en Psicología, Sociología o carreras afines.

Experiencia:

Requiere de 3 años mínimo de experiencia en temas de tipo social y administración de personal.

Habilidades:

Manuales

Precisión para el manejo de equipos y herramientas propias del trabajo.

Interpersonales

Capacidad para trabajar con otras personas para motivarlas tanto individualmente como en grupo.

Intelectuales

Comprensión verbal, razonamiento deductivo.

Funciones:

Diseñar, proponer, ejecutar y evaluar, programas de bienestar social, capacitación y salud ocupacional.

Mantener actualizado el registro y control de Talento Humano con capacidades especiales disponible en la Empresa de acuerdo a lo estipulado por el Código de Trabajo.

Promover la unidad familiar a través de espacios formativos y recreativos con el fin de que el empleado logre un equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral.

Planear, dirigir y coordinar las actividades sociales, artísticas, deportivas y culturales para los empleados y su familia.

Otros conocimientos:

Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales. Conocimientos del idioma inglés.

Cuadro 3 Perfil de la Trabajadora Social, Fuente: Las Autoras

3.1.3 Ambiente Seguro y Saludable

PANCALI S.A. no cuenta con programa de seguridad y salud, por lo que se propone considerar los programas básicos que se han elaborado con base a las necesidades que se observaron tanto en la planta como en la parte administrativa. Este modelo podrá ser modificado de acuerdo a los criterios que considere la persona especializada en el tema.

Esta planificación es obligatoria para las empresas en el Ecuador, la cual deberá estar basada en la Legislación laboral actual, la que indica que las empresas que posean cincuenta trabajadores o más debe tener un Jefe de Seguridad y Salud y a partir de cien trabajadores un Gerente de Seguridad y Salud y Médico Laboral; para ambos casos se debe crear el Departamento de Seguridad y Salud.²⁴

²⁴ Ministerio de Relaciones Laborales, *Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo*, Artículo 14 Inciso 1, Año 2000.

Adicional a esto debe conformarse un Comité de Seguridad e Higiene, integrado por tres representantes de los trabajadores y tres de los empleadores. Se elegirá Presidente y Secretario y sus funciones durarán un año. Uno representará al empleado y el otro al empleador. El Gerente de Seguridad y el Médico serán miembros del comité actuando con voz pero sin voto.²⁵

Al no cumplirse con este requerimiento, tanto PANCALI S.A. como su Representante Legal pueden verse involucrados en sanciones. **Ver Anexo 2.**

El trabajo que se debe llevar en este aspecto se lo debe realizar en conjunto tanto del Gerente de Talento Humano como de los Jefes Departamentales y de los empleados, el primero responderá por la selección del personal, su inducción y capacitación; y los segundos, se enfocarán en la investigación de posibles riesgos, accidentes y planes de emergencia para evitarlos o prevenirlos, los terceros responderán por el cumplimiento de las medidas que establezca la empresa ya que la omisión de éstas será causal de terminación del contrato.

Ante esta realidad se propone un programa de Seguridad y Salud que establecerá una planificación que se ajusta a las necesidades de PANCALI S.A. y que lo detallamos a continuación.

²⁵ Ministerio de Relaciones Laborales, *Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo*, Artículo 14 Inciso 1, Año 2000.

		Programa de Salud	
Factores	Actividades	Tiempo de Ejecución	Resultados
Factores Modificables:	* Charlas sobre:		
	El estrés, Una alimentación saludable y mantener el peso adecuado, Problemas de adicción (tabaquismo, alcoholismo, drogadicción), Enfermedades de Transmisión Sexual, Planificación familiar	Cuatrimestral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la calidad de vida de los empleados. ✓ Prevención de enfermedades. ✓ Orientación en el manejo de emociones.
Condiciones sociales, económicas y Estilos de vida	* Bailoterapia:		
	Ejercitarse a través del baile, se practica en grupo y son una mezcla de gimnasia aeróbica y de pasos de danzas de varios ritmos.	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Terapia anti-estrés. ✓ Mejora el estado físico, ciertas posturas y actitudes positivas. ✓ Vence la timidez
	* Gimnasia Laboral:		
	Programa específico de ejercicios ejecutados antes o durante la jornada de trabajo, para preparar y compensar las estructuras corporales mas involucradas en el trabajo.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brinda elementos prácticos para romper los ciclos de movimientos repetitivos y posturas estáticas prolongadas. ✓ Disminuye la fatiga laboral. ✓ Previene de trastornos osteo musculares.

Cuadro 4 Programa de Salud Fuente: Las Autoras

Programa de Seguridad Industrial			
Aspectos que deben supervisarse	Posible Riesgo	Causa del Riesgo	Prevención
Locales y Equipos de Trabajo	Atrapamiento, golpes y/o cortes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por partes móviles no protegidas en los equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprar maquinarias y herramientas seguras. ✓ Comprobar que los dispositivos de protección son eficaces. ✓ Usar la herramienta de manera correcta.
	Caídas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suelos sucios, mojados y resbaladizos. ✓ Superficies con diferentes alturas. ✓ Calzado inadecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eliminar del suelo suciedades, y obstáculos que puedan tropezar o marcarlos. ✓ Limpiar periódicamente las manchas de aceite, gases, agua. ✓ Utilizar el calzado adecuado. ✓ Mantener las distancias adecuadas con las máquinas.
Electricidad	Contacto eléctrico	Contacto directo o indirecto con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maquinaria. ✓ Sistema de alambrado eléctrico. ✓ Cables. ✓ Dispositivos de conexión. ✓ Equipos electrónicos cuando los pies están mojados o la ropa húmeda. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un control visual para detectar defectos antes de trabajar. ✓ Llevar a cabo un examen periódico de las instalaciones eléctricas. ✓ No utilizar maquinarias que han estado expuestas a la humedad. ✓ No trabajar con iluminación inadecuada.

Cuadro 5 Programa de Seguridad Industrial Fuente: Las Autoras

Agentes físicos	Ruido	Generado por artefactos o maquinarias.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar mantenimiento adecuado a los artefactos. ✓ Utilizar revestimiento en paredes y techos que absorban el ruido. ✓ Informar a trabajadores sobre este riesgo.
	Quemaduras	Contacto con superficies calientes de medios de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Señalización adecuada. ✓ Trabajo en espacios amplios. ✓ Utilizar equipos de protección.
Incendio y Explosión	Incendio	Por horno, gases, chispas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente limpio de polvo y gases. ✓ Extintores de incendio. ✓ Mantener instalaciones eléctricas aisladas. ✓ Señalizar. ✓ Ejercicios de evacuación.
	Trabajo forzoso o con cargas	Alzar y transportar cargas o en posición incómoda.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizar medios de transporte de carga. ✓ Respetar las cargas según sexo y edad. ✓ Alzar en conjunto.
Puestos de Trabajo	Condiciones Medioambientales	Demasiado calor, frío o clima seco.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizar ropa de protección. ✓ Regular la temperatura. ✓ Aislar del calor y la humedad. ✓ Evitar corrientes de aire.
	Iluminación	En áreas físicas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medir la intensidad de la iluminación en cada puesto. ✓ Eliminar fuentes de luz deslumbrantes. ✓ Limpiar lámparas y luminarias.
Organización del Trabajo	Jornada de Trabajo no habituales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jornada nocturna ✓ Jornada excesiva ✓ Hora de comienzo temprana 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No prolongar la jornada habitual. ✓ Reducir horas de trabajo nocturno. ✓ Seleccionar al trabajador adecuado.
	Relaciones entre los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inadecuado reparto de actividades. ✓ Falta de coordinación de tareas. ✓ Inadecuado trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Delimitar la tarea por actividades afines. ✓ Impedir conductas competitivas entre trabajadores. ✓ Motivar al empleado a responsabilizarse con el trabajo.

Cuadro 5 Programa de Seguridad Industrial Fuente: Las Autoras

3.2 Gestión por Competencias

Una de las funciones de Recursos Humanos es participar en la planificación general de una compañía. Deberá por un lado, planificar los costos de sus áreas, para que la compañía pueda ser considerada como un centro de costos, pero además y muy importante, pueda aportar, participar y colaborar en la planificación general.

Entre las funciones del área de recursos humanos se encuentra la planificación del Capital Humano con que se cuenta. Esta tarea cobrará relevancia cuando se siga la planeación estratégica de la Organización. La planificación será a su vez efectiva cuando no solo se refiera al aspecto numérico de la nómina (si se requiere incorporar o despedir personal) sino cuando, además, se analice y actúe sobre la capacidad de las personas: conocimientos y competencias²⁶.

3.2.1. Antecedentes

En el transcurso del proyecto de tesis se dificultó en gran medida, el obtener información por parte del personal ya que se resistían a futuros cambios que pudiesen generar una capacitación adicional por el desconocimiento o en los últimos casos la destitución del puesto. La actitud que tomaron fue reacia, poco amable y en ocasiones afirmaban realizar su trabajo a cabalidad y de no necesitar asesoría de ningún tipo.

La persona que ocupaba el puesto de Contadora ejecutaba las tareas de un contador y de Jefe del Departamento de R.R.H.H al mismo tiempo. También existía una Supervisora que se encargaba de los pagos de la nómina y de otras tareas no inherentes a su puesto, y

²⁶ ALLES Martha Alicia, *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*, 1era Edición, Editorial Gránica, Buenos Aires – Argentina, 2005, p. 59.

una asistente que se encargaba de la selección y contratación del personal, aún cuando en el manual de funciones detallaba otras actividades a realizar.

Se ha elaborado un rediseño del Manual de Funciones del Departamento de Talento Humano que surge como resultado del Análisis y Descripción de puestos de los cargos actuales; así también el desarrollo de un modelo de Gestión por competencias.

3.2.2 Análisis y Descripción de Puestos

Para llevar a cabo este análisis se tomaron en cuenta los datos arrojados en el cuestionario que se realizaron a los integrantes de Talento Humano. **Ver Anexo 3**

Como se puede observar en el Análisis y Descripción realizado **Ver Anexo 4 y Anexo 5**, la Supervisora se encarga del Área de Nóminas y de acuerdo a las funciones que nos dio observamos lo siguiente:

- ✚ Ejecuta funciones que no van ligadas acorde a su puesto de trabajo.
- ✚ Existen funciones que no las realiza por falta de tiempo.
- ✚ Debido a la mala distribución de funciones ha dejado a un lado el rol de Supervisora.

De igual manera en el caso de la Asistente podemos indicar que también existen funciones que no van acorde al cargo que ocupa pero en menor medida.

3.2.3 Manual de Funciones

Rediseñar el Manual de Funciones del departamento de Talento Humano surge de la necesidad de que las tareas que ejecuten cada colaborador se encuentren bien planteadas y que cada uno posea responsabilidades diferentes.

Este Manual, es un documento que en la medida que los funcionarios y empleados se identifiquen con él, se convertirá en un verdadero instrumento de gerencia y es un aliado permanente para facilitar el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores de la Institución y de la correcta administración de sus Talentos Humanos. Constituye una fuente de consulta sobre la estructura, los cargos, las funciones y requisitos de cada puesto de esta área, considerando los que se adicionarán en este Manual.

Manual de Funciones
Departamento de Talento Humano
Panaderías California S.A.

Organigrama Estructural



Marco Legal

Constitución Política de la República **(Ver Anexo 6)**
Código de Trabajo **(Ver Anexo 7)**

Funciones del Departamento de Talento Humano

Gerente de Talento Humano

Propósito General:

El Gerente de Talento Humano tiene como objetivo ajustar las políticas de personal a la estrategia y el negocio de la compañía. Gestionar la selección, evaluación, retribución, formación, desarrollo y administración de la plantilla. Deberá alinear a los empleados con la estrategia de la Organización y con el negocio al que se dedica.

A quién reporta: Al Gerente General

A quién supervisa: A la Supervisora, Asistente de talento humano y Trabajadora social.

Funciones principales del cargo:

- Elaborar e implantar políticas del departamento, para conseguir que el equipo humano de la Empresa sea el adecuado y se sienta motivado y comprometido con los objetivos corporativos:
 - Diseñar las guías a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, para garantizar la adecuación del personal a la Empresa.
- Coordinar las relaciones laborales en representación de la Empresa:
 - Negociar con los proveedores de los diversos servicios comerciales y otros como seguro médico, seguro de vida, seguro de accidentes.
- Supervisar la administración de personal:
 - Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tienen dentro de la Empresa

- Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Empresa y velar porque se cumplan las normas de personal.
- Confirmar que el nuevo personal sea evaluado por sus superiores por lo menos una vez en cada uno de los tres primeros meses de trabajo, mediante la verificación del uso de formularios de evaluación y de que estos hayan sido diseñados de acuerdo a las políticas de la Empresa, para asegurar la estabilidad del personal idóneo en la Organización.
- Participar en la definición de la cultura Empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la implementación de valores apropiados.
- Elaborar el programa de capacitación anual de la Empresa mediante la investigación de necesidades de las diversas áreas y cargo:
 - Preparar el material para curso de capacitación interno y coordinar la capacitación externa mediante elaboración de listados de asistencia, emisión de copias del material, preparación de los equipos a utilizar. En caso de las capacitaciones externas, realizar la coordinación con instituciones educativas y con el personal de la Empresa.
- Establecer un sistema de gestión del desempeño adecuado:
 - Determinar una política de compensaciones que sea coherente, equitativa, competitiva y que motive al personal.
 - Estimular, involucrar a esas personas para favorecer su compromiso con la Organización a través del salario emocional.
- Gestionar un buen clima laboral:
 - Crear canales de relación verticales, horizontales y transversales entre todos los miembros de la Organización
 - Facilitar la incorporación e integración de las personas dentro de la Organización a través de reuniones.
 - Elaborar la encuesta del clima organizacional a través de un diseño previo de la encuesta, toma de datos, tabulaciones y realización de informes con sus respectivas conclusiones, para asegurar que el clima organizacional sea el adecuado.
- Elaborar la propuesta de uniforme del personal:

- Coordinar sus confecciones y verificar el correcto uso por parte del personal, mediante la selección del diseño, estimación del costo, unificación del uso en locales, planta y demás dependencias de la Empresa para asegurar que se cumplan acorde a las políticas de la Empresa.

Supervisora de Talento Humano

Propósito General:

La Supervisora de Talento Humano tiene como objetivo la elaboración de la nómina del personal, el pago a tiempo de las remuneraciones y vigilar su distribución mediante la correcta aplicación de Tabulador de sueldos y beneficios autorizados por el Contralor, garantizando así el pago oportuno de las remuneraciones a los empleados.

A quién reporta: Al Gerente de Talento Humano

A quién supervisa: A la Asistente de Talento Humano

Funciones Principales del Cargo:

- Elaborar el documento Plantilla de personal mediante la revisión física o en el sistema, para asegurar que el personal requerido esté disponible y que el personal que halla ingresado posea la respectiva aprobación de Gerencia:
 - Mantener actualizada la plantilla nómina del persona.
- Llevar a cabo el registro y control de las remuneraciones del personal de la Empresa:
 - Procesar los ingresos del personal al IESS, de acuerdo a lo que estipula la ley.
 - Efectuar en términos de ley, las deducciones y descuentos en la nómina correspondiente.

- Aplicar las retenciones legales al sueldo de los empleados tales como: Impuestos a la Renta, Fondo de Pensiones, Sistema de Capitalización Individual, entre otros.
- Realizar los descuentos al sueldo del personal que por solicitud de las instituciones judiciales, comerciales o civiles correspondan, como la pensión alimenticia, créditos, préstamos hipotecarios, seguros, entre otros.
- Calcular y tramitar el pago de los finiquitos al personal dado de baja en términos de Ley:
 - Registrar los avisos de salida del personal al SEGURO SOCIAL, a través del ingreso en la página web, para el cumplimiento de las disposiciones de ley.
 - Elaborar el Acta de Finiquito a través de la página del Ministerio de Relaciones Laborales.
 - Liquidar vacaciones, décimos y demás beneficios mediante cálculos de acuerdo a los requerimientos la ley. Llevar un control de los cálculos, registrando en una hoja de cálculo.
- Llenar solicitud de maternidad, enfermedad, cesantía y riesgos laborales por medio del historial laboral del empleado, con el propósito de que el asegurado goce de los beneficios que le brinda el Seguro Social.
- Elaborar la tabla de valoración de cargos con el objetivo de medir y asegurar de que los sueldos de los empleados tengan relación al cargo, a sus actividades y a su experiencia requerida por el puesto.
- Revisar el centro de costos del personal en el sistema y mantener actualizados datos. Presentar a contabilidad- ventas, informes de días laborados por el personal de los locales, de acuerdo a las asistencias registradas cada día, para el pago de propina, horas extras, bonificaciones, etc.
- Tramitar ante la Entidad Bancaria la expedición y reposición de tarjetas de débito.
- Remitir en tiempo y forma la solicitud de recursos presupuestales, correspondiente a la partida de sueldos al Departamento Financiero.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

Asistente de Talento Humano

Propósito General:

Ejecutar tareas de soporte en los procesos de Talento Humano mediante el proceso de reclutamiento, selección y el registro de información del personal, la confirmación de información de un aspirante, la calificación de pruebas de un aspirante, etc. De acuerdo a las políticas de la Empresa.

A quién reporta: A la Supervisora de Talento Humano

Funciones Principales del Cargo:

- Recepar los requerimientos de necesidades del personal de los diversos departamentos, organizarlos para el trámite correspondiente mediante correos electrónicos y el registro de la información para el análisis y para futuras búsquedas, para asegurar que se conoce en todo momento las necesidades del personal y el estado del requerimiento.
- Efectuar los procesos de Reclutamiento y Selección:
 - Publicar la oferta de trabajo a través de los medios electrónicos o medios de comunicación o solicitar al personal de la Empresa referidos.
 - Coordinar con los aspirantes las fechas y horarios de entrevistas y realización de pruebas, a través del contacto telefónico o envío de correos electrónicos para asegurar que la selección se ejecute oportunamente.
 - Efectuar la primera entrevista y tomar las pruebas psicológicas y de conocimiento previamente definidas por la Empresa a los aspirantes, asegurando el reconocimiento del perfil psicológico de los aspirantes a puestos de trabajo.
 - Reclutar una terna de candidatos para efectuar la primera entrevista con el Jefe de Área de acuerdo al perfil requerido.

- Realizar la confirmación de las referencias personales y laborales y así como de los datos que poseen en la hoja de vida. Esto se realizará vía telefónica y lo dejará por escrito en el sistema u hoja de Excel y lo archivará en la carpeta del postulante o seleccionado de acuerdo a las políticas de la Empresa.
- Seleccionar el personal requerido, de acuerdo al perfil del cargo establecido por la Empresa y bajo la aplicación de técnicas de selección, para asegurar el aprovisionamiento del personal.
- Solicitar al personal por ingresar los documentos necesarios para el ingreso a la Empresa acorde a lo que indican las políticas.
- Celebrar el contrato de trabajo, tomar la firma del empleado y presentarlo ante la Inspectoría de Trabajo y registrar al personal ingresando sus datos en el sistema informático.
- Actualizar cada 2 meses la base de datos de aspirantes a puestos de trabajo, mediante registros y depuración de información en el sistema u hojas de Excel, para asegurar que la Empresa dispone siempre de aspirantes calificados y así poder cubrir las necesidades.
- Registrar en la base de datos del personal los resultados de la capacitación, mediante el ingreso de notas, temas, asistencia, etc. Para el óptimo reconocimiento del record que posee el personal.
- Verificar la asistencia del personal a través del de control electrónico que hay en cada local.
- Realizar informes de días laborados por los empleados y verificar el personal que labora y el que se encuentra retirado y presentar al departamento de nóminas para que proceda cancelar haberes.
- Enviar los roles a locales, personal administrativo, de producción, mediante valija o personalmente, para verificar que el personal confirma mediante firma que sus valores cancelados están correctos.
- Organizar y controlar el proceso de evaluación del personal, diseñando formularios de evaluación de desempeño con cada jefe de área, realizando la respectiva calificación y evaluación y emitiendo los resultados a través de un informe con el ranking del personal de cada departamento. De esta manera se asegura el rendimiento de cada colaborador de la Organización.

- Archivar y custodiar los datos de trabajadores de la Empresa, mediante archivos físicos y magnéticos, para asegurar que la información sea íntegra y esté siempre disponible. Esto deberá archivar en forma cronológica.
- Elaborar el listado de personas que tienen potencial para ser considerados back up de las posiciones claves en la Empresa, con la finalidad de asegurar que la operación no se detenga por falta de los mismos.

Trabajadora Social

Propósito General

Trabajo social busca y aplicar métodos, técnicas y procedimientos de trabajo que ofrezcan la posibilidad de buenos rendimientos en cuantía y calidad técnica, también potencializa los recursos para proporcionar calidad y calidez a la Empresa.

A quién reporta: A la Gerente de Talento Humano.

Funciones principales del cargo:

- Diseñar, proponer, ejecutar y evaluar, en coordinación con la Presidencia y los Gerentes de línea, los programas de bienestar social, capacitación y salud ocupacional, que promuevan el desarrollo integral de los funcionarios del Departamento.
- Gestionar la afiliación del personal al Instituto de Seguridad Social. Registrar los avisos de entrada del personal al Seguro Social, a través del ingreso en la página web del I.E.S.S., para el cumplimiento de las disposiciones de ley.
- Realizar las inducciones generales a todas las personas que ingresen a la Empresa. Efectuar la presentación del nuevo personal en la Empresa, mediante la explicación de los aspectos principales de la compañía, la presentación del puesto en donde se va a desempeñar y presentación del nuevo funcionario a los compañeros ya sea físicamente o por mail.

- Elaborar el presupuesto fijo de Trabajo Social de acuerdo con las normas y políticas establecidas.
- Mantener actualizado el registro y control de Talento Humano con capacidades especiales disponible en la Empresa de acuerdo a lo estipulado por el Código de Trabajo.
- Promover la unidad familiar a través de espacios formativos y recreativos con el fin de que el empleado logre un equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral.
- Planear, dirigir y coordinar las actividades sociales, artísticas, deportivas y culturales para los empleados y su familia.
- Coordinar con el Jefe de Producción el levantamiento del panorama de riesgos y el diseño del programa de salud ocupacional.
- Realizar actividades orientadas a la prevención y control de riesgos profesionales.
- Participar en la coordinación de las actividades relacionadas con: seguridad e higiene industrial, medicina preventiva y del trabajo y el comité de emergencias.
- Realizar los trámites ante el Instituto de Seguridad Social en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional.
- Realizar junto con la Gerente de Talento Humano talleres y círculos de prevención de salud mental.
- Brindar orientación profesional frente a situaciones de dificultad como: crisis personales, conflictos con la pareja, duelos, pautas para la orientación de los hijos, entre otros.
- Buscar alianzas estratégicas entre sectores económicos de la sociedad.
- Participar en programas de acción social a través de los productos y servicios de la Empresa.

Apoyar proyectos de infraestructura para mejorar caminos y parques de la comunidad, mejorar la escuela de la zona apoyando con libros y materiales, proteger el medio ambiente, apoyar proyectos comunitarios, e inclusive poner a disposición de las organizaciones comunitarias su capacidad de gestión, su potencial administrativo y su disponibilidad de talento humano.

3.2.4 Modelo de Gestión por Competencias

Como resultado de las observaciones que se hicieron en el Análisis y Descripción de Puestos se propone el siguiente Modelo de Gestión por Competencias para formalizar la estructura del Departamento de Talento Humano basándose en las competencias de cada miembro relacionadas a la Visión y Misión de la empresa.

3.2.4.1 Definición (o revisión) de la visión y misión de la empresa

Las organizaciones no son creadas por azar, sino que existen para hacer algo. Misión significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que ha de servir.

Siempre debe responder a tres preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Con qué lo hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?

La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros. La visión en una organización constituye la proyección a futuro, imagen que ésta tiene de sí misma en función del futuro.

Debe ser correcta en función de: los recursos con los que cuenta, de las relaciones con clientes externos e internos, del deseo de satisfacer necesidades, de las oportunidades y desafíos que se propone. Con esta visión los colaboradores se ven más comprometidos a alcanzarla.

Al detectar que la Misión y Visión actual de PANCALI S.A. carecía de ciertos requisitos decidimos replantear una misión y visión más cercana a su realidad:

Misión - Anterior

“Producir productos terminados de pastelería y heladería con los mejores estándares de calidad, logrando la satisfacción de los clientes, contando con un equipo humano que permita una estructura organizacional de mejora continua en los procesos, buscando la eficiencia en las diversas áreas, para ser cada día más competitivos”

Misión - Actual

“Somos una empresa panificadora, encargadas de elaborar productos terminados de pastelería y heladería con los mejores estándares de calidad, para lograr la satisfacción de nuestros clientes, contando con una estructura organizacional que permita una mejora continua en los procesos, cuidando y desarrollando al equipo humano, para ser cada día más competitivos”

Visión - Anterior

“Ser líderes nacionales en la comercialización de los productos, con estándares internacionales de calidad que permita posicionarse en los consumidores como una marca líder y diferenciadora”.

Visión - Actual






“Ser la empresa líder en la comercialización de productos de panificación con el mejor equipo humano, regidos por estándares internacionales de calidad, donde nuestros productos y servicios ofrecidos sean reflejo de nuestro trabajo diario, que nos permitirá ser reconocidos como la mayor marca en el mercado”.

3.2.4.2 Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía




PANCALI actualmente no trabaja en función de competencias, por ello se propuso a la Gerencia un listado de competencias tanto cardinales como específicas que se detallaron en el primer capítulo. Y se trabajó en conjunto con la máxima autoridad, para definir cuáles son las competencias que se evaluarán acorde a cada cargo del departamento de Talento Humano, tomando en cuenta el cargo de la Gerencia de este departamento con el que no contaban.

Cargo: Gerente de Talento Humanos



Competencias Cardinales

-  Adaptabilidad a los cambios del entorno
-  Compromiso con la calidad del trabajo
-  Ética y sencillez
-  Justicia
-  Innovación y Creatividad

Competencias Específicas Gerenciales

-  Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líderes de líderes)
-  Visión estratégica
-  Conducción de personas

Competencias Específicas por Área

-  Desarrollo y autodesarrollo del talento
-  Influencia y negociación

- ✚ Comunicación eficaz
- ✚ Pensamiento analítico
- ✚ Gestión y logro de objetivos

Cargo: Supervisora de Talento Humano

Competencias Cardinales

- ✚ Adaptabilidad a los cambios del entorno
- ✚ Perseverancia en la consecución de los objetivos.
- ✚ Ética
- ✚ Conciencia Organizacional
- ✚ Iniciativa

Competencias Específicas Gerenciales






- ✚ Liderazgo
- ✚ Visión Estratégica
- ✚ Entrenador

Competencias Específicas por Área






- ✚ Capacidad de Organización y Planificación
- ✚ Conocimiento de la Industria y del mercado
- ✚ Manejo de crisis
- ✚ Pensamiento Analítico

Cargo: Asistente de Talento Humano

Competencias Cardinales






-  Compromiso con la calidad de trabajo
-  Integridad
-  Respeto
-  Temple
-  Responsabilidad social

Competencias Específicas por Área

-  Adaptabilidad-Flexibilidad
-  Colaboración
-  Dinamismo-Energía
-  Tolerancia a la presión del trabajo
-  Trabajo en Equipo

Cargo: Trabajadora Social

Competencias Cardinales

-  Conciencia organizacional
-  Fortaleza
-  Responsabilidad social
-  Temple
-  Sencillez

Competencias Específicas por Área

- ✚ Calidad y mejora continua
- ✚ Cierre de acuerdos
- ✚ Comunicación eficaz
- ✚ Manejo de crisis
- ✚ Responsabilidad

3.2.4.3 Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos

La definición de cada una de las competencias indicadas en el punto anterior constará en un diccionario que hemos elaborado en conjunto con la Gerencia General de PANCALI S.A. **Ver Anexo 8**

3.2.4.4 Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos del departamento

Para poder asignar competencias necesarias para cada cargo del departamento se necesita hacer previamente un análisis y descripción de los puestos y verificar cómo se están llevando hasta ahora las funciones a ellos encomendados.

Se estableció un modelo de asignación de competencias con sus grados de calificación. Los grados a utilizar son los siguientes:

A: Alto

B: Muy bueno

C: Bueno

D: Nivel Mínimo de Competencia

Para poder determinar qué grado es el adecuado para cada puesto, se analizó las necesidades que tenía el departamento en relación a la misión, visión de PANCALI S.A.

Cargo: Gerente de RRHH

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Adaptabilidad para los cambios del entorno	X			
Innovación y Creatividad		X		
Ética y Sencillez	X			
Justicia	X			
Compromiso con la calidad del trabajo	X			
Competencias Específicas Gerenciales				
Liderazgo Ejecutivo	X			
Visión Estratégica		X		
Conducción de Personas		X		
Competencias Específicas por Área				
Desarrollo y Autodesarrollo del Talento		X		
Influencia y Negociación		X		
Comunicación Eficaz	X			
Pensamiento Analítico	X			
Gestión y logros de objetivos	X			

Tabla 1: Calificación por Grados de las Competencias del puesto. Fuente: Las Autoras

Cargo: Supervisora de RRHH

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Adaptabilidad a los cambios del entorno		X		
Perseverancia en la consecución de los objetivos.	X			
Ética	X			
Conciencia Organizacional		X		
Iniciativa		X		
Competencias Específicas Gerenciales				
Liderazgo	X			
Visión Estratégica	X			
Entrenador		X		
Competencias Específicas por Área				
Capacidad de Organización y Planificación		X		
Conocimiento de la Industria y del mercado	X			
Manejo de crisis	X			
Pensamiento Analítico	X			
Toma de decisiones	X			

Tabla 2: Calificación por Grados de las Competencias del puesto. Fuente Las Autoras.

Cargo: Asistente de RRHH

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Compromiso con la calidad de trabajo	X			
Integridad	X			
Respeto	X			
Temple		X		
Responsabilidad social		X		
Competencias Específicas por Área				

Adaptabilidad-Flexibilidad	X			
Colaboración	X			
Dinamismo-Energía			X	
Tolerancia a la presión del trabajo		X		
Trabajo en Equipo		X		

Tabla 3: Calificación por Grados de las Competencias del puesto. Fuente: Las Autoras

Cargo: Trabajadora Social

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Conciencia organizacional	X			
Fortaleza	X			
Responsabilidad social	X			
Temple		X		
Sencillez		X		
Competencias Específicas por Área				
Calidad y mejora continua		X		
Cierre de acuerdos	X			
Comunicación eficaz	X			
Manejo de crisis		X		
Responsabilidad		X		

Tabla 4: Calificación por Grados de las Competencias del puesto. Fuente: Las Autoras

Este modelo planteado constituirá la base para lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con su misión y visión, y por otro lado, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.

3.2.4.5 Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización

Para determinar las brechas entre las competencias definidas y las que realmente poseen cada colaborador, se debe realizar una evaluación de las funciones y desempeño de cada cargo; con el fin de obtener su desarrollo profesional y personal, la mejora permanente de resultados y el aprovechamiento adecuado de los recursos. Es necesario fijar criterios de evaluación con una escala previamente establecida.

Este procedimiento se realizará una vez que la compañía implemente la Gestión por Competencias, en donde ya se tendrá predefinidas las competencias de cada perfil y recién ahí se las podrá comparar con las que posean sus empleados.

3.2.4.6 Pilares del modelo, una vez que se complementaron todos los pasos precedentes: Selección y Capacitación

3.2.4.6.1 Selección

Actualmente no existe un procedimiento definido con respecto a la atracción selección e incorporación de nuevos empleados a la Organización, se ha diseñado un modelo para llevar a cabo eficazmente este proceso.

Procedimientos para la Atracción, Selección e Incorporación:

Atracción:

- **Solicitud de Personal y revisión del descriptivo del puesto:** Este punto se origina en el área o departamento de la Organización que requiera de personal, sea éste para cubrir un nuevo puesto, por reemplazo o eventual, donde cada Jefe Departamental entregará a Talento Humano un Formato de Requerimiento de Personal donde se

detallará el perfil requerido del nuevo candidato, el cual deberá contar con la aprobación del Gerente General. **Ver Anexo 9**

Es necesario recolectar información sobre el perfil de la persona requerida, para definir cualidades y competencias idóneas al cargo y función que vaya a realizar en la Empresa. Para ello, se realizará una entrevista al Jefe y se le cuestionará sobre éstas.

- **Definición de las fuentes de reclutamiento**

Se determinará los distintos métodos y canales de búsqueda entre los que tenemos:



Gráfico 19 Fuentes de Reclutamiento Fuente: Las Autoras

- **Recepción de candidaturas y revisión de Antecedentes**

Luego de recibir las hojas de vida a través de los diferentes medios, se procederá a realizar la primera revisión de la información básica, lo que conlleva a la lectura del currículum y permitirá descartar candidatos en donde se quedarán los que se ajusten más al perfil con el objetivo de optimizar costos y tiempos.

En este paso también se deberá coordinar la fecha para la entrevista preliminar y toma de pruebas psicológicas con los candidatos escogidos.

Selección:

○ Entrevista Preliminar y Evaluaciones Específicas y Psicológicas

Dentro de la entrevista se dará la presentación al postulante del puesto al que se desea cubrir, así como análisis de la historia laboral y motivación del postulante. Luego de ésta, se solicitará al postulante llenar la solicitud de empleo y se tomarán las evaluaciones necesarias dependiendo del cargo a cubrir.

Los tipos de evaluaciones pueden ser: psicológicas, técnicas o de idiomas.

Las evaluaciones psicológicas serán aplicadas a todo el personal que ingrese a la compañía y servirán para detectar posibles estados patológicos, para percibir anomalías o desviaciones que impliquen el correcto desempeño del puesto. Luego de aplicarlas serán calificadas por el departamento de Talento Humano.

Las evaluaciones técnicas son pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento, estas pruebas se las pueden tomar a través de exámenes escritos, o entrevistas estructuradas, y en algunos casos bajo la utilización de determinado software. Luego de ser aplicadas serán calificadas por el Jefe de Área que ha solicitado personal o un experto en el tema.

Las evaluaciones de idiomas pueden ser efectuadas por entrevistadores dependiendo del nivel del idioma a evaluar y según requiera el perfil podrá ser por escrito, oral y bajo la

utilización de términos técnicos, de igual manera, estas evaluaciones serán calificadas por un experto en el tema.

- **Formación de ternas y confección de informes sobre finalistas**

El departamento de Talento humano se encargará de elaborar un informe con las ternas de candidatos para presentarlo ante el Jefe de Área, y con base a su decisión se elegirán a los finalistas. En ciertos casos Talento humano podrá influir en la toma de decisiones pero no podrá decidir sobre la selección como tal.

Con el candidato seleccionado, Talento Humano efectuará la confirmación de referencias personales y laborales y se dejará constancia por escrito de la información recopilada. Esto se podrá realizar durante o después del proceso de selección.

- **Segunda Entrevista y Selección del finalista por el cliente interno**

Se coordinará la fecha de la entrevista que en esta ocasión será con el jefe directo de los finalistas, la cual ayudará a tomar la decisión final del mejor candidato. En esta entrevista el jefe dará a conocer lo que se espera del candidato y la oferta laboral por parte de la compañía. **Ver Anexo 10**

El jefe informará por escrito a Talento Humano el candidato elegido y la fecha en que iniciará sus labores para proceder con la contratación del mismo.

Contratación:

○ Proceso de Admisión

Se informará al candidato elegido la fecha que iniciará sus labores y la documentación a presentar y una vez iniciadas sus actividades se procederá con la celebración y firma del contrato.

○ Proceso de inducción

La inducción de un nuevo empleado es una etapa primordial de la relación futura con la Empresa. Este proceso se dará en las primeras semanas de labores del nuevo elemento y puede ser mediante una capacitación, folletos, videos, cd`s, etc. Esta inducción debe contener entre otros aspectos:

- * Visión y Misión de la compañía
- * Organigrama
- * Actividad de la Empresa: Productos o servicios
- * Situación geográfica
- * Políticas
- * Reglamento Interno
- * Manual de funciones
- * Folleto del “Buen manejo en Seguridad Industrial”.

3.2.4.6.2 Capacitación

El proceso de capacitación debe estar siempre en relación con el puesto y con los planes de la Organización y éste comprende una serie de actividades formuladas y programadas donde se transmite conocimientos y habilidades.

Nuestra propuesta de capacitación para PANCALI S.A. constituye:

✚ **Concursos Formales de Capacitación:** Deberán ser elegidos por la Organización y pagados por la misma, brindando ciertas facilidades para el estudio. En este tipo de cursos también se incluirá estudios de grado y postgrado, que en este caso el costo será absorbido por ambas partes. Contará con la dirección de instructores calificados.

✚ **Seminarios Externos:** Deberán ser elegidos cuidadosamente satisfaciendo las expectativas tanto de la Organización como del empleado; que sean útiles y orientadas al mejor desempeño de las funciones ejecutadas. Estas serán coordinadas en conjunto con el Jefe de Talento Humano y el Jefe de Línea.

Actualmente en el país existen entidades que proporcionan estos tipos de seminarios entre los cuales consideraremos:

- Cámara de la Pequeña Industria
- Cámara de Comercio de Guayaquil
- SECAP
- Asociación de Panificadores

✚ **Juegos Gerenciales:** Proceso de Simulación, los participantes analizarán situaciones basadas en hechos reales con el fin de decidir el mejor curso de acción basado en la información que se dispone y serán guiados por un instructor experimentado.

✚ **Actividades de Integración:** En este punto el empleado se aleja de su ámbito laboral por varios días para focalizarse en actividades donde predomina trabajo y

esfuerzo individual o grupal que en muchos casos llegan a ser verdaderas pruebas de supervivencia. Esto ayuda a mejorar las relaciones interpersonales y laborales.

Los objetivos de decidirse por la capacitación del personal incluyen: decidir si el programa debe continuar, debería modificarse y determinar el valor de la capacitación; ya que de esto depende el buen desarrollo de los participantes. Para conseguir esto, el personal evaluará al Instructor. Se evaluará los conocimientos, actividades realizadas, material didáctico y factores externos (alimentación, infraestructura).

Evaluación de la Capacitación

La organización puede adoptar varios enfoques para evaluar la efectividad de los programas de capacitación, pero aconsejamos seguir el modelo propuesto. **Ver Anexo 11.**

Conclusiones y Recomendaciones

El propósito de esta última parte de nuestra tesis es presentar las conclusiones tomando como referencia el análisis de los resultados que se obtuvieron, para posteriormente incluir nuestras recomendaciones que servirán de modelo para otras empresas del país.

Actualmente en nuestro país se presta muy poca importancia al elemento más significativo en la gestión y desarrollo de una Organización o Empresa, como lo es el elemento humano. Debido a la constante competencia y desarrollo tecnológico en el que se ven envueltas las empresas y sumando a éstos los cambios en la economía del país, ha originado, que éstas solo se enfoquen en la consecución de sus objetivos sin importar la estabilidad emocional y laboral de un ambiente de trabajo.

El desempleo imperante en el que vivimos, ha conllevado que los empleados focalicen sus intereses en tener una fuente de trabajo que cumpla con sus necesidades de subsistencia, dejando a un lado el valor que ellos representan como fuerza laboral en el mercado, existiendo un desbalance entre las funciones que ejecutan con las propuestas salariales de las organizaciones.

Meses antes del inicio de nuestra tesis, la Gerencia General vio como necesidad urgente una reestructuración administrativa y de recursos humanos, para lo cual contaba con el capital necesario para llevarla a cabo. “PANCALI S.A.”, estaba conformado por dos personas como integrantes del departamento de Talento Humano, existía un tercer elemento que ejecutaba dos cargos (contadora y jefa de este departamento), lo cual repercutía en el correcto desempeño de sus funciones y en una buena administración de los recursos humanos, esta persona se separó de la Compañía, lo cual nos obstruyó la obtención de información.

Cabe señalar, que en el trayecto de nuestra tesis se presentaron varios obstáculos y limitantes que nos impidieron contar con todas las herramientas y fuentes que se necesitaban para una profunda revisión de la situación de la empresa; entre los que podemos mencionar desconfianza en la entrega de la información.

El resultado de nuestra tesis arrojó que la empresa objeto de estudio “PANCALI S.A.” carece de una correcta orientación para detectar falencias, riesgos, y plantear cambios necesarios en su estructura administrativa, en especial en el Área de Talento Humano, lo cual podría constituir una amenaza en el logro de sus estrategias y satisfacción de su fuerza laboral.

Con la propuesta que presentamos a la Gerencia, se empezó a aplicar modelos y diseños sugeridos en este departamento. Con los análisis que obtuvimos se demostró la importancia de corregir los procesos llevados hasta ese momento, así como, la falta de Talento Humano en dicho departamento.

Entre los modelos o procesos que se aplicaron podemos mencionar: Un adecuado Análisis y descripción de puestos, una correcta Atracción, Selección y Contratación de nuevos recursos, una correcta distribución de funciones y todo esto dio como resultado la Implementación de un Manual de Funciones diseñado por las autoras.

Con base a lo planteado en la propuesta se logró parte de la reestructuración del departamento de Talento Humano bajo la contratación de dos nuevos elementos (Gerente de Talento Humano y Trabajadora Social).

Estos cambios transcurrieron en los tres primeros meses del desarrollo de nuestra tesis enmarcados en un ámbito de Responsabilidad Social y Empresarial, lo cual nos caracteriza como estudiantes salesianos.

A continuación consideramos conveniente enunciar las siguientes recomendaciones:

En cuanto a la muestra se recomienda que ésta sea para estudios posteriores en las demás áreas de la empresa, así como de la profundización de estudios en el tema de las compensaciones y remuneraciones para efectuar correctas comparaciones con el mercado laboral.

Se recomienda continuar con la implementación de los demás aspectos tratados en esta tesis con el afán de administrar mejor sus recursos humanos y tener una retribución acertada por parte de sus colaboradores, logrando satisfacción tanto de sus clientes internos como externos.

Otra recomendación es la de considerar al Departamento de Talento Humano como la pieza fundamental para el correcto desempeño de sus colaboradores. Las consecuencias de no considerarlo pueden causar un estancamiento en el desarrollo de la organización.

Anexos

Anexo 1

ENCUESTA

Clima Organizacional y desempeño del Área de Talento Humano PANCALI S.A. **2011**

El propósito de esta encuesta es garantizar que PANCALI se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

La información recopilada será manejada con total confidencialidad y objetividad.

Por favor responda la encuesta individualmente. No incluya su nombre a menos que así lo desee.

Marque con una X el área al que pertenece		
1	Ventas	
2	Producción	
3	Talento Humano	
4	Sistemas	
5	Contraloría	
6	Compras	

Marque con una X su nivel dentro de la Empresa		
1	Nivel Gerencial	
2	Jefaturas	
3	Asistentes	
4	Auxiliares	

No.	Aspectos	Total Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Total desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores					
2	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones					
3	En el proceso al que pertenezco existe un ambiente de cooperación					
4	Siento que el trabajo que hago es el adecuado para mi personalidad					
5	El ambiente donde trabajo es confortable					
6	PANCALI ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal					
7	Se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo					
8	Me siento complacido con la actividad que realizo					
9	La motivación es generalmente alta en los miembros de mi proceso					
10	En mi puesto de trabajo tengo la libertad para efectuar cambios en la forma que realizo mi trabajo con el fin de hacerlo más efectivo					
11	Conozco cuáles son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo					
12	En mi lugar de trabajo la climatización es adecuada					

13	Al equipo y herramientas de trabajo que utilizo se le da mantenimiento necesario					
14	Cumplo con todas mis funciones y tareas asignadas en el tiempo requerido.					

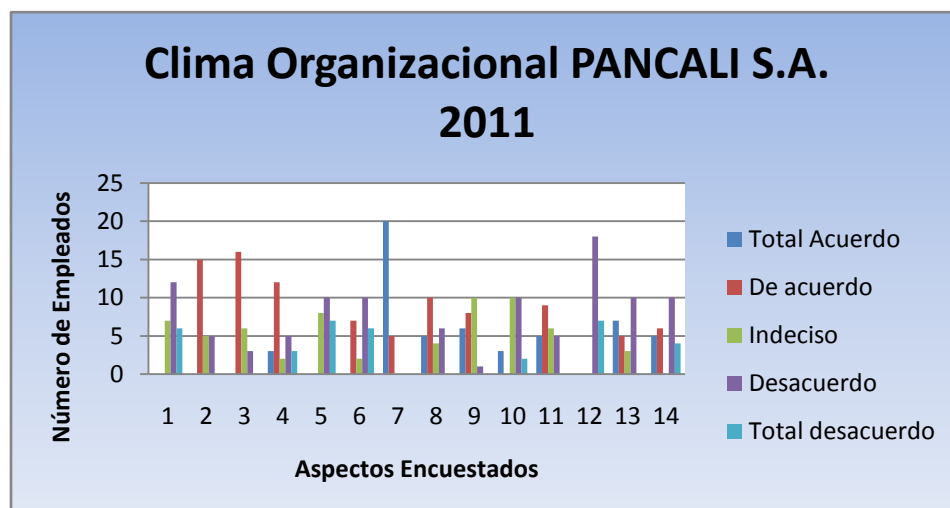
15	Cree usted que el departamento de Talento Humano actúa en el bienestar de los colaboradores y se preocupa por conocer sus necesidades.	SI	NO
¿Por qué?			

**Tabulación resultados ENCUESTA:
CLIMA ORGANIZACIONAL PANCALI S.A. 2011**

Número Encuestados

25

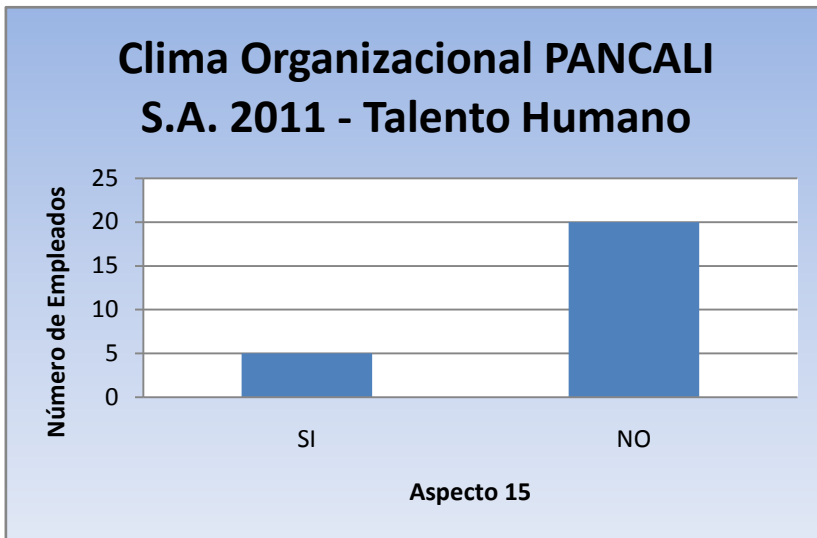
Aspectos	Total Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Total desacuerdo
1	0	0	7	12	6
2	0	15	5	5	0
3	0	16	6	3	0
4	3	12	2	5	3
5	0	0	8	10	7
6	0	7	2	10	6
7	20	5	0	0	0
8	5	10	4	6	0
9	6	8	10	1	0
10	3	0	10	10	2
11	5	9	6	5	0
12	0	0	0	18	7
13	7	5	3	10	0
14	5	6	0	10	4



**Tabulación resultados ENCUESTA:
CLIMA ORGANIZACIONAL PANCALI S.A. 2011**

Número Encuestados 25

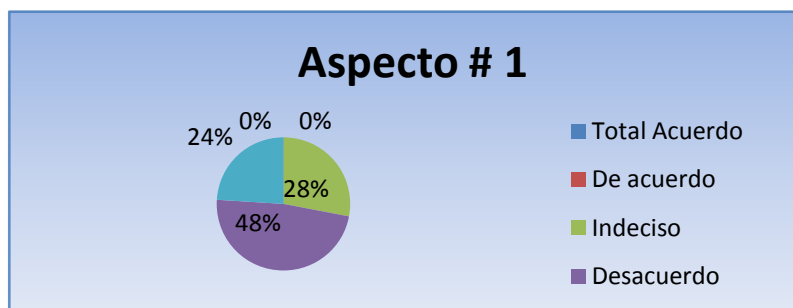
Aspecto	SI	NO
15	5	20



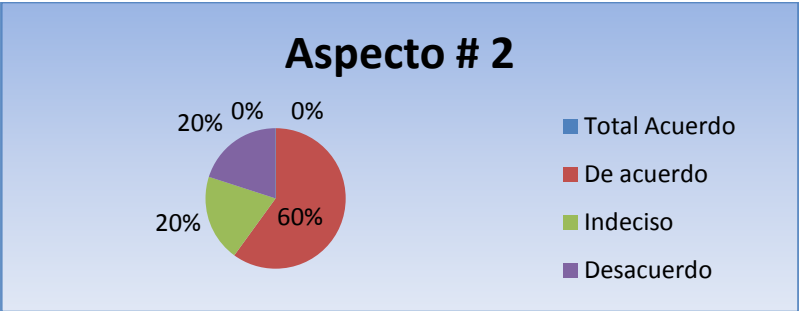
Tabulación resultados ENCUESTA:
CLIMA ORGANIZACIONAL PANCALI S.A. 2011

Número Encuestados 25

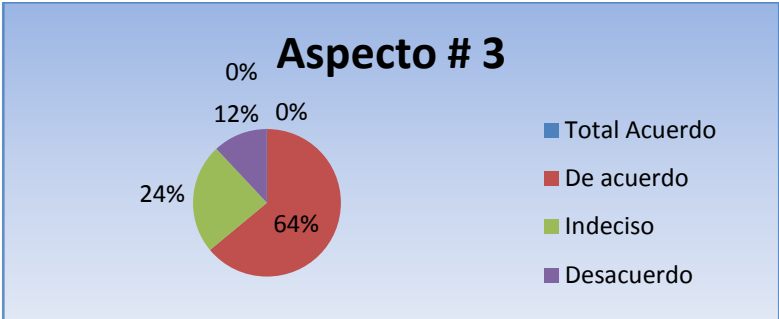
Aspecto	Total Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Total desacuerdo
1	0	0	7	12	6
2	0	15	5	5	0
3	0	16	6	3	0
4	3	12	2	5	3
5	0	0	8	10	7
6	0	7	2	10	6
7	20	5	0	0	0
8	5	10	4	6	0
9	6	8	10	1	0
10	3	0	10	10	2
11	5	9	0	11	0
12	0	0	0	18	7
13	7	5	3	10	0
14	5	6	0	10	4



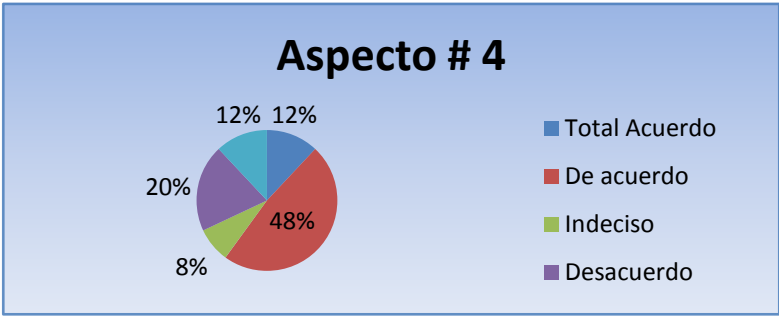
Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano



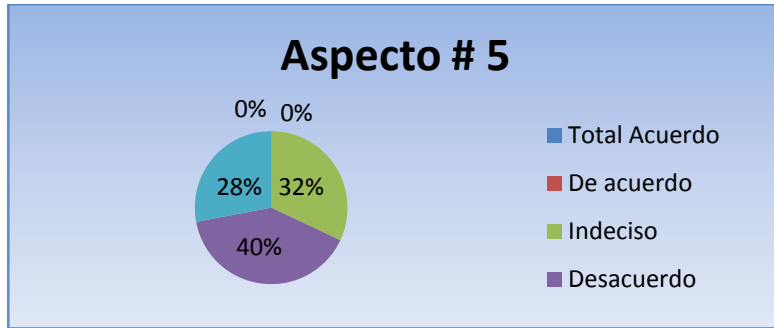
Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano



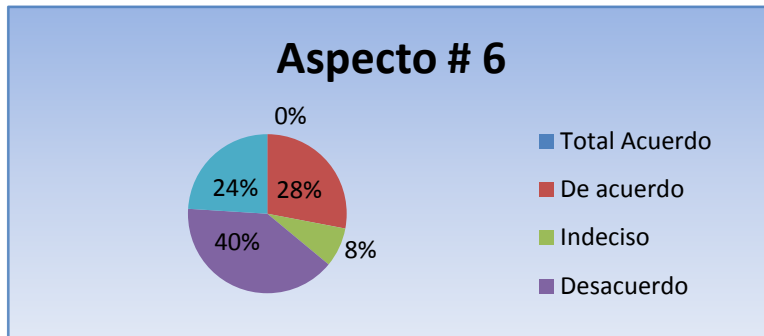
Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano



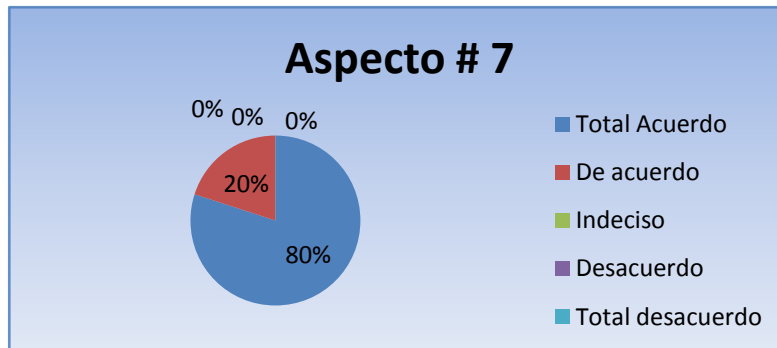
Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano



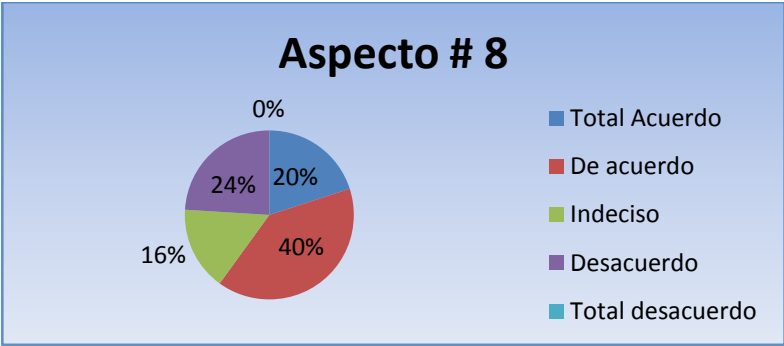
Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano



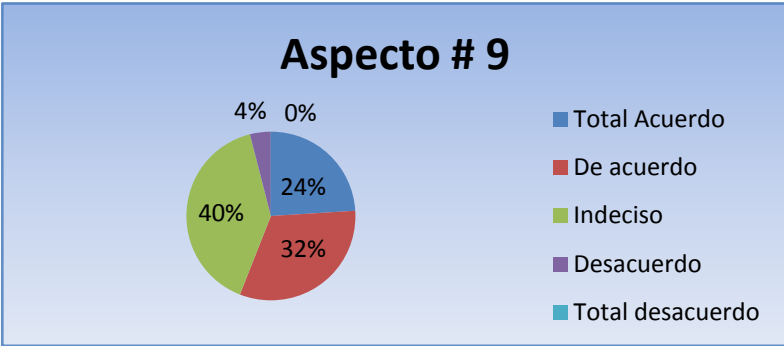
Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano



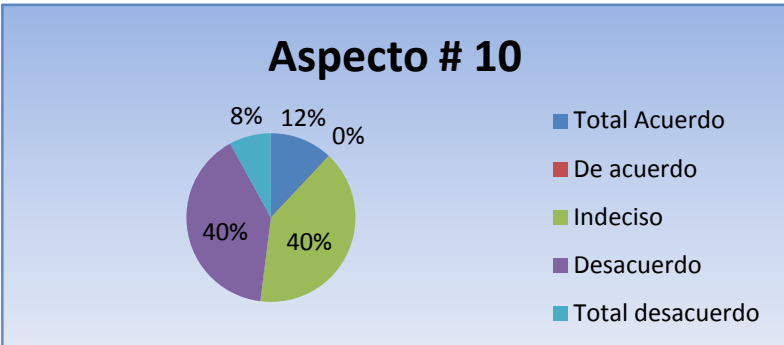
Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano



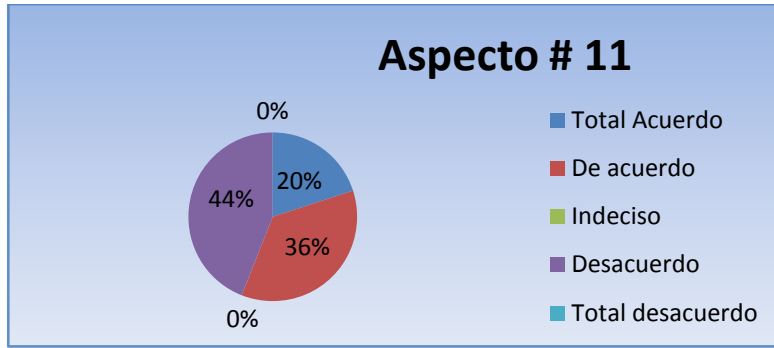
Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano



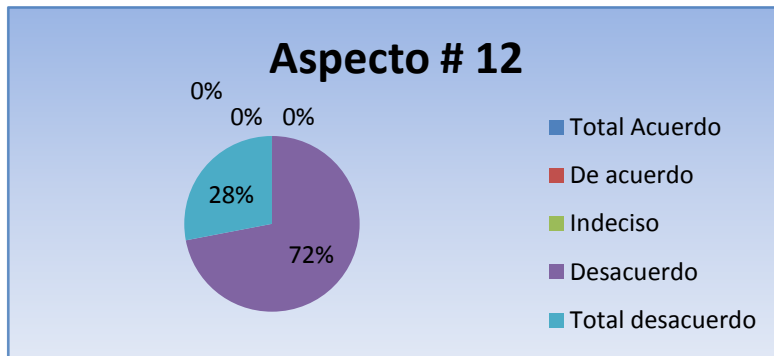
Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano



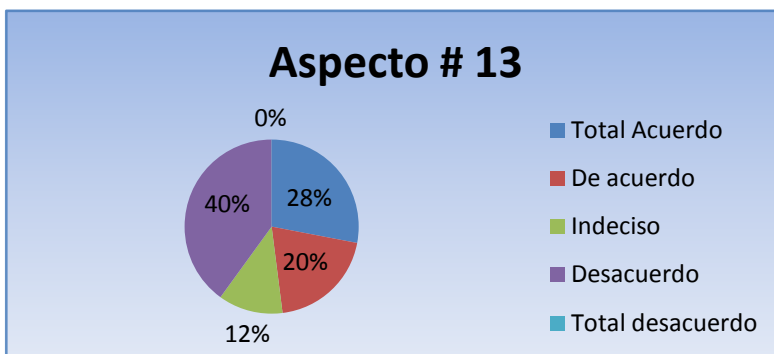
Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano



Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano

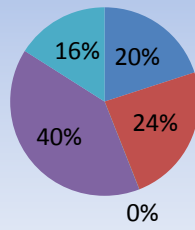


Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano



Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano

Aspecto # 14



- Total Acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- Desacuerdo
- Total desacuerdo

Clima Organizacional PANCALI 2011- Talento Humano

Anexo 2

REGLAMENTO GENERAL DE RESPONSABILIDAD PATRONAL

(Resolución C.I. No. 010)

**LA COMISIÓN INTERVENTORA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE
SEGURIDAD SOCIAL**

Considerando:

Que los artículos 66, 193, 194 y 195 de la Ley del Seguro Social Obligatorio contienen disposiciones relacionadas con la responsabilidad patronal por incumplimiento de obligaciones con el IESS;

Que es necesario definir los procedimientos para establecer la responsabilidad patronal y aplicar las sanciones que correspondan a cada caso, para que el Instituto pueda entregar las prestaciones a sus asegurados y derechohabientes;

Que es deber del Instituto regular los incentivos y sanciones más eficaces para la recaudación oportuna de los aportes que financian los seguros; y,

En uso de las atribuciones que le confieren la Disposición Transitoria Segunda de la Constitución Política de la República y el literal a) del Art. 11 de la Ley del Seguro Social Obligatorio,

Resuelve:

Expedir el siguiente REGLAMENTO GENERAL DE RESPONSABILIDAD PATRONAL.

Capítulo I

DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD PATRONAL Y MORA PATRONAL

RESPONSABILIDAD PATRONAL

Art. 1.- Responsabilidad patronal es la sanción económica que un empleador público o privado en mora al momento de producirse el siniestro debe pagar al IESS para cubrir el valor actuarial de las prestaciones o mejoras a que podrían tener derecho un afiliado o sus derechohabientes, por inobservancia de las disposiciones de la Ley del Seguro Social Obligatorio, el Estatuto del IESS, el Reglamento General del Seguro de Riesgos del Trabajo y este Reglamento.

MORA PATRONAL

Art. 2.- Mora patronal es el incumplimiento en el pago de aportes, descuentos, intereses y multas, dentro de los quince días siguientes al mes que correspondan los aportes.

Capítulo II

RESPONSABILIDAD PATRONAL EN LOS SEGUROS DE ENFERMEDAD, MATERNIDAD Y EN LOS SUBSIDIOS DE ESTOS SEGUROS

RESPONSABILIDAD PATRONAL EN EL SEGURO DE ENFERMEDAD

Art. 3.- En el seguro de enfermedad habrá responsabilidad patronal, cuando:

- a) Los tres meses de aportación inmediatamente anteriores al inicio de la atención médica hubieren sido cancelados extemporáneamente.
- b) Uno o varios de los seis meses de aportación inmediatamente anteriores al inicio de la atención médica estuvieren impagos; o,
- c) El empleador no hubiere inscrito al trabajador ni pagado aportes al IESS.

En los casos de trabajadores cesantes que reciban asistencia médica dentro del período de protección, habrá responsabilidad patronal cuando cualquiera de los seis meses de aportación inmediatamente anteriores a la fecha del cese estén en mora.

RESPONSABILIDAD PATRONAL EN EL SEGURO DE MATERNIDAD

Art. 4.- En el seguro de maternidad habrá responsabilidad patronal, cuando:

- a) Uno o varios de los seis meses de aportación inmediatamente anteriores al parto hubieren sido cancelados extemporáneamente.
- b) Uno o varios de los doce meses de aportación inmediatamente anteriores al parto estuvieren impagos; o,
- c) El empleador no hubiere inscrito a la trabajadora ni pagado aportes al IESS.

En los casos de trabajadoras cesantes que reciban asistencia por maternidad dentro del período de protección, habrá responsabilidad patronal cuando cualquiera de los doce meses de aportación inmediatamente anteriores a la fecha del cese estén en mora.

RESPONSABILIDAD PATRONAL EN SUBSIDIOS

Art. 5.- Las disposiciones de los artículos 3 y 4 se aplicarán también para el establecimiento de responsabilidad patronal en los casos de compensación de gastos médicos, otorgamiento de subsidios por enfermedad y maternidad, y compra de servicios en virtud de convenios con otras prestadoras de salud.

CUANTÍA DE LA SANCIÓN POR RESPONSABILIDAD PATRONAL

Art. 6.- La cuantía de la sanción por responsabilidad patronal para los casos de enfermedad y maternidad será igual al costo total de la prestación, desde su inicio, calculada según el tarifario del IESS para atención en unidades propias y compensación

de gastos médicos, o al acordado con otras prestadoras de salud mediante convenios, con un recargo del 100%.

En los casos de subsidios por enfermedad y maternidad la cuantía de la sanción por responsabilidad patronal será igual al monto del subsidio con un recargo del 100%.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL ESTABLECIMIENTO, CÁLCULO Y COBRO DE LA RESPONSABILIDAD PATRONAL

Art. 7.- En los Hospitales Regionales del IESS se observará el siguiente procedimiento:

a) Para atenciones médicas en los Servicios de Hospitalización y Consulta Externa:

- Estadística: calificará el derecho y determinará la mora patronal; y,

- Urgencias: el profesional médico calificará la urgencia o emergencia en forma previa a la atención médica y el servidor de Estadística asignado a esta unidad, calificará el derecho del asegurado y determinará la mora patronal.

b) Para la prestación de subsidios:

El liquidador de subsidios, calificará el derecho del afiliado, determinará la mora, y establecerá y calculará la responsabilidad patronal;

c) Para compensación de gastos médicos:

La Comisión de Compensación de Gastos Médicos calificará el derecho a la compensación, determinará la mora patronal y remitirá su informe al Director Regional para el establecimiento de la responsabilidad patronal;

d) Para la facturación:

El encargado de Planillaje y Control establecerá y calculará la responsabilidad patronal en las atenciones médicas de Consulta Externa, Hospitalización y Urgencias, facturará el

costo de estas atenciones y calculará la responsabilidad patronal. El servidor de Control Previo y Concurrente revisará la información de la planilla o liquidación y realizará el seguimiento del proceso, hasta la recaudación;

e) Para la contabilización:

El encargado de la Contabilidad registrará la emisión de la planilla y de la recuperación, y realizará la conciliación mensual de las responsabilidades patronales por cobrar y recaudadas para conocimiento y resolución del Director del Hospital;

f) Para la notificación al empleador:

El encargado de la Recaudación Patronal notificará a los empleadores públicos y privados la responsabilidad patronal; y,

g) Para el cobro:

La Tesorería del Hospital cobrará los valores correspondientes a la responsabilidad patronal con los recargos a que hubiere lugar, que pasarán a formar parte de los ingresos de la unidad.

Art. 8.- En los Dispensarios se observará el siguiente procedimiento:

a) El encargado de Estadística identificará y calificará el derecho del asegurado a la prestación médica y determinará la mora patronal. También identificará y calificará el derecho del asegurado a las prestaciones complementarias autorizadas por los Dispensarios Anexos (rayos X, laboratorio y atención farmacéutica), y determinará la mora patronal;

b) El profesional médico encargado de la atención de urgencias calificará la urgencia o emergencia en forma previa a la atención médica, y el servidor de Estadística asignado a esta unidad calificará el derecho del asegurado y determinará la mora patronal;

c) El encargado de Planillaje y Control establecerá la responsabilidad patronal en las atenciones médicas de Consulta Externa, Urgencias y Dispensarios Anexos, facturará el costo de estas atenciones y calculará la responsabilidad patronal. En el caso de subsidios

calculará la responsabilidad patronal en base a las liquidaciones que reporte el encargado correspondiente. El servidor de Control Previo y Concurrente revisará la información de la planilla o liquidación y realizará el seguimiento del proceso, hasta su recaudación;

d) El encargado de la Contabilidad registrará la emisión de la planilla y la recaudación de valores, efectuará la conciliación mensual de las responsabilidades patronales por cobrar y recaudadas, y entregará esta información al Director del Dispensario; y,

e) El Director del Dispensario notificará a los empleadores públicos y privados, y recaudará los valores correspondientes a la responsabilidad patronal con los recargos a que hubiere lugar, que pasarán a formar parte de los ingresos de la unidad.

Capítulo III

RESPONSABILIDAD PATRONAL EN LOS SEGUROS DE INVALIDEZ, VEJEZ, MUERTE (INCLUIDAS SUS MEJORAS) Y COOPERATIVA MORTUORIA

RESPONSABILIDAD PATRONAL EN LOS SEGUROS DE INVALIDEZ, VEJEZ Y MUERTE

Art. 9.- En los seguros de invalidez, vejez y muerte habrá responsabilidad patronal, cuando:

a) Uno o más de los aportes en mora habrían completado el tiempo de espera necesario para causar derecho a la prestación que corresponda;

b) Los aportes correspondientes a alguno de los tiempos anuales considerados para el cálculo del sueldo promedio sobre el cual se determinará el valor de la pensión, según el Art. 46 de la Ley del Seguro Social Obligatorio, hayan sido pagados con una extemporaneidad mayor de tres meses; o,

c) El pago extemporáneo de aportes se realiza en fecha posterior a la del cese, la invalidez o la muerte.

RESPONSABILIDAD PATRONAL EN LA COOPERATIVA MORTUORIA

Art. 10.- En la cooperativa mortuoria habrá responsabilidad patronal cuando se incurra en las causales establecidas en los literales a) y c) del artículo 9.

CUANTÍA DE LA SANCIÓN POR RESPONSABILIDAD PATRONAL

Art. 11.- La Cuantía de la sanción por responsabilidad patronal en los seguros de invalidez, vejez y muerte será igual al valor actuarial de las rentas a pagar por las situaciones previstas en los literales a) y c) del artículo 9 y al valor actuarial de la diferencia de rentas para lo previsto en el literal b) del mismo artículo.

Art. 12.- La cuantía de la sanción por responsabilidad patronal en la cooperativa mortuoria será igual al valor de la prestación con un recargo del 100%.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL ESTABLECIMIENTO, CÁLCULO Y COBRO DE LA RESPONSABILIDAD PATRONAL

Art. 13.- En cada Dirección Regional, los departamentos de Jubilación y Cesantía, o de Mortuoria y Montepío, según el caso, determinarán la responsabilidad patronal y liquidarán el valor de la prestación, que será revisada por intervención y, una vez corregida se someterá al procedimiento de cálculo de la cuantía de la responsabilidad patronal establecido por la Dirección Actuarial. Dicho resultado pasará a la liquidación definitiva de la deuda que se remitirá en original al Departamento de Recaudación, Cartera y Cobranzas para la notificación al empleador público y privado, y en copia al Departamento de Contabilidad para su registro. La Tesorería cobrará los valores correspondientes a la liquidación definitiva de la responsabilidad patronal con los recargos a que hubiere lugar.

Capítulo IV

RESPONSABILIDAD PATRONAL EN EL SEGURO DE CESANTÍA

Art. 14.- En el seguro de cesantía habrá responsabilidad patronal cuando:

- a) Uno o más de los aportes en mora habrían completado el tiempo de espera necesario para causar derecho a la prestación.
- b) El pago extemporáneo de los aportes se realiza en fecha posterior a la del cese o fallecimiento; o,
- c) Cualquiera de los aportes mensuales correspondientes a los últimos cinco años anteriores a la fecha del cese, hayan sido pagados con una extemporaneidad mayor de tres meses.

CUANTÍA DE LA SANCIÓN POR RESPONSABILIDAD PATRONAL

Art. 15.- La cuantía de la sanción por responsabilidad patronal en el seguro de cesantía será igual a la diferencia entre la prestación que correspondería con tiempos totales, incluidos los aportes extemporáneos, y la causada con tiempos normales.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL ESTABLECIMIENTO, CÁLCULO Y COBRO DE LA RESPONSABILIDAD PATRONAL

Art. 16.- En cada Dirección Regional, el Departamento de Jubilación y Cesantía determinará la responsabilidad patronal y la liquidación de la prestación, que será revisada por Intervención, y una vez corregida se someterá a la liquidación definitiva de la deuda, con arreglo a lo dispuesto en el artículo 15. El original se trasladará al Departamento de Recaudación, Cartera y Cobranzas para la notificación al empleador público y privado, y la copia al Departamento de Contabilidad para su registro. La Tesorería cobrará los valores correspondientes a la liquidación definitiva de la responsabilidad patronal con los recargos a que hubiere lugar.

Capítulo V

RESPONSABILIDAD PATRONAL EN EL SEGURO DE RIESGOS DEL TRABAJO

RESPONSABILIDAD PATRONAL EN ACCIDENTE DE TRABAJO

Art. 17.- En los casos de accidente de trabajo habrá responsabilidad patronal, cuando:

- a) El empleador no hubiere inscrito al trabajador ni pagado aportes al IESS antes de la ocurrencia del siniestro;
- b) El empleador o el afiliado voluntario, por sí o por interpuesta persona, no hubiere comunicado a la unidad de Riesgos del Trabajo, o a la Oficina del IESS más cercana, la ocurrencia del siniestro, dentro de 10 días laborables contados a partir del accidente;
- c) A consecuencia de las investigaciones realizadas por el Servicio de Prevención de Riesgos, se estableciere que el accidente, ha sido causado por inobservancia del empleador o afiliado voluntario de las normas sobre prevención de riesgos del trabajo, aun cuando estuviere al día en el pago de aportes;
- d) El empleador se encontrare en mora del pago de aportes al momento del siniestro; o,
- e) Uno o más de los aportes mensuales que sirven para el cálculo de la renta, subsidio o indemnización en forma de capital a favor del causante, hayan sido pagados con una extemporaneidad mayor de tres meses.

RESPONSABILIDAD PATRONAL EN ENFERMEDAD PROFESIONAL

Art. 18.- En los casos de atención médica y otorgamiento de subsidios o renta por enfermedad profesional, habrá responsabilidad patronal, cuando:

- a) Los tres meses de aportación inmediatamente anteriores al inicio de la enfermedad profesional hubieren sido cancelados extemporáneamente;

- b) Uno o más de los seis meses de aportación inmediatamente anteriores al inicio de la enfermedad profesional estuvieren impagos;
- c) El empleador no hubiere inscrito al trabajador ni pagado aportes al IESS antes de la ocurrencia del siniestro;
- d) El empleador o el afiliado voluntario, por sí o por interpuesta persona, no hubiere comunicado el particular a la unidad de Riesgos del Trabajo o a la Oficina del IESS más cercana, dentro de los 10 días laborables contados a partir del diagnóstico de la enfermedad profesional;
- e) A consecuencia de las investigaciones realizadas por el Servicio de Prevención de Riesgos se estableciere que la enfermedad profesional ha sido causada por inobservancia del empleador o afiliado voluntario, de las normas sobre prevención de riesgos del trabajo, aun cuando estuviere al día en el pago de aportes;
- f) Uno o más de los aportes mensuales que sirven para el cálculo de la renta, subsidio o indemnización en forma de capital a favor del causante hayan sido pagados extemporáneamente; o,
- g) El empleador se encontrare en mora del pago de aportes al momento de la calificación de la enfermedad profesional o del cese provocado por ésta.

CUANTÍA DE LA SANCIÓN POR RESPONSABILIDAD PATRONAL

Art. 19.- La cuantía de la sanción por responsabilidad patronal en el seguro de riesgos del trabajo será calculada en base a las siguientes normas:

PRIMERA. Cuando el afiliado no cumple con los requisitos para adquirir el derecho a una renta en el seguro general, será igual al valor actuarial de la renta por riesgos del trabajo.

SEGUNDA. Cuando el afiliado tiene derecho a una renta en el seguro general, será igual al valor actuarial de la diferencia entre la renta en el seguro general y la renta por riesgos del trabajo.

TERCERA. Cuando hay pagos extemporáneos de aportes que sirven para el cálculo de la renta, previstos en el literal e) del artículo 17 y en el literal f) del artículo 18, será igual al valor actuarial de la diferencia de la prestación que correspondería con tiempos totales, incluidos los aportes pagados extemporáneamente, y la causada con tiempos normales.

Art. 20.- La cuantía de la sanción por responsabilidad patronal en los casos de prestaciones médicas y subsidios derivados de enfermedad profesional, se calculará como si se tratara de enfermedad común según el Art. 6.

Art. 21.- Los afiliados voluntarios, de continuación voluntaria y de regímenes especiales sin relación de dependencia, serán sujetos de responsabilidad patronal en el seguro de riesgos del trabajo cuando incurran en los casos señalados en los literales b) y c) del artículo 17.

PROCEDIMIENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO, CÁLCULO Y COBRO DE LA RESPONSABILIDAD PATRONAL

Art. 22.- En cada Dirección Regional, el Departamento de Inspección y Calificación de Riesgos emitirá el informe relativo al siniestro y lo enviará a los departamentos de Jubilación y Cesantía, o de Mortuoria y Montepío, según el caso, quienes determinarán la responsabilidad patronal y liquidarán el valor de la prestación, que será revisada por Intervención y, una vez corregida se someterá al procedimiento de cálculo de la cuantía de la responsabilidad patronal establecido por la Dirección Actuarial. Dicho resultado pasará a la liquidación definitiva de la deuda que se remitirá en original al Departamento de Recaudación, Cartera y Cobranzas para la notificación al empleador público y privado, y en copia al Departamento de Contabilidad para su registro. La Tesorería cobrará los valores correspondientes a la liquidación definitiva de la responsabilidad patronal con los recargos a que hubiere lugar.

Anexo 3

Cuestionario

Nombre y Apellido del Empleado: Mónica Paredes **Fecha:** 06 de Abril de 2011

Título del Puesto: Supervisora de Recursos Humanos

Departamento: Recursos Humanos

Supervisor: Contralor

Tarea: Se encarga de efectuar los cálculos de sueldo del personal de planta en base a la tabla sectorial, y al personal administrativo basándose en lo definido por la gerencia; considerando los beneficios de ley; así como cálculos de provisión de décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, jubilación, y aportes personales y patronales.

Tarea: Efectúa el pago de la nómina a través de acreditación de cuenta en el banco aprobado por la Gerencia, así como del pago al IESS de las aportaciones personales y patronales.

Tarea: Efectúa las liquidaciones de haberes tomando en consideración lo que dispone la ley cuando es renuncia o despido. Gestiona el envío de documentos a los organismos de control.

Tarea: Llenar solicitud de maternidad, enfermedad, cesantía y riesgos laborales Elaborar la tabla de valoración de cargos con el objetivo de medir y asegurar de que los sueldos de los empleados tengan relación al cargo, a sus actividades y a su experiencia requerida por el puesto.

Tarea: Revisar el centro de costos del personal en el sistema y mantener actualizados datos.

Tarea: Remitir en tiempo y forma la solicitud de recursos presupuestales, correspondiente a la partida de sueldos al Departamento Contraloría.

¿Qué maquinas y Programas utiliza?

Utiliza la computadora, impresora, calculadoras, máquinas de escribir y fotocopidora.

Los programas que utiliza: Microsoft Excel, Word, Power Point.

Describa contactos personales que debe tener para desempeñar la tarea.

Siempre interactúa con la asistente de talento humano y la secretaria de Gerencia General. En cuanto al requerimiento de personal con cada jefe departamental y con Gerencia General.

Firma del Empleado _____

Aprobado y Revisado por: _____

Cuestionario

Nombre y Apellido del Empleado: Adriana Constante **Fecha:** 07 de Abril de 2011

Título del Puesto: Asistente de Recursos Humanos

Departamento: Recursos Humanos **Supervisor:** Mónica Paredes

Tarea: Receptar los requerimientos de necesidades del personal de los diversos departamentos

Tarea: Celebra el contrato de trabajo

Tarea: Actualizar cada 2 meses la base de datos de aspirantes a puestos de trabajo.

Tarea: Enviar los roles a locales, personal administrativo, de producción, mediante valija o personalmente, para verificar que el personal confirma mediante firma que sus valores cancelados están correctos.

Tarea: Archivar y custodiar los datos de trabajadores de la Empresa, mediante archivos físicos y magnéticos, para asegurar que la información sea integra y esté siempre disponible. Esto deberá archivarse en forma cronológica.

Tarea: Elaborar el listado de personas que tienen potencial para ser considerados reemplazos en caso de que alguien se ausentare.

¿Qué máquinas y Programas utiliza?

Utiliza la computadora, impresora, calculadoras, máquinas de escribir, fotocopidora.

Describe contactos personales que debe tener para desempeñar la tarea.

Siempre interactúa con la asistente de talento humano y la secretaria de Gerencia General.

En cuanto al requerimiento de personal con cada jefe departamental y con Gerencia General.

Firma del Empleado: _____

Aprobado y Revisado por: _____

Anexo 4

Análisis del Puesto
Identificación del puesto
Nombre del área o división: Recursos Humanos
Título Actual del Puesto: Supervisora de Recursos Humanos
Localidad: Matriz
Reporta a: Contralor
Trabajo a desempeñar
Tareas específicas y comunes:
Se encarga de efectuar los cálculos de sueldo del personal de planta en base a la tabla sectorial, y al personal administrativo basándose en lo definido por la gerencia
Efectúa el pago de la nómina a través de acreditación de cuenta en el banco aprobado por la Gerencia, así como del pago al IESS de las aportaciones personales y patronales.
Llenar solicitud de maternidad, enfermedad, cesantía y riesgos laborales Elaborar la tabla de valoración de cargos con el objetivo de medir y asegurar de que los sueldos de los empleados tengan relación al cargo, a sus actividades y a su experiencia requerida por el puesto.
Responsabilidades:
Revisar el centro de costos del personal en el sistema y mantener actualizados datos.
Remitir en tiempo y forma la solicitud de recursos presupuestales, correspondiente a la partida de sueldos al Departamento Contraloría.
Supervisa a: Asistente de Recursos Humanos
Interacción con: Departamento Contabilidad, Producción y Gerencia General.
Qué tareas se supervisan:
El centro de costos de personal en el sistema.
La solicitud de recursos presupuestales
Condiciones físicas
Condiciones que rodean el área laboral:
Espacio físico reducido, escritorio pequeño, no poseía suficientes archivadores, compartía una misma impresora y calculadora. El área estaba a la entrada de la empresa dificultaba la

concentración. Junto a su puesto se encontraba archivos, documentos, objetos aglomerados en el piso.
En qué horas se trabaja: De lunes a viernes de 08:30 am a 18:00 pm y Sábados de 09:00 am a 13:00 pm
Períodos de descanso: Hora de almuerzo: 12:00 am a 13:00 pm y días domingo.
Condiciones del entorno:
Se le dificultaba la realización de las tareas al contar solo con una persona que le apoye en el área.
Al estar a la entrada la aglomeración y el paso de algunos empleados obstruía el normal desempeño de las funciones como la selección y contratación del personal.
Habilidades requeridas
Intelectuales:
La actitud numérica, comprensión verbal, el razonamiento deductivo.
Manuales:
Precisión, flexibilidad manual, control visual
Interpersonales:
Empatía, Sociabilidad
Conocimientos requeridos:
Carrera completa en Administración de Recursos Humanos, Psicología Industrial u Organizacional.
Requisitos especiales (describir)
Disponibilidad para horarios extendidos
Disponibilidad para viajar si el caso lo requiere

Análisis del Puesto
Identificación del puesto
Nombre del área o división: Recursos Humanos
Título Actual del Puesto: Asistente de Recursos Humanos
Localidad: Matriz
Reporta a: Supervisora de Recursos Humanos
Trabajo a desempeñar
Tareas específicas y comunes:
Receptar los requerimientos de necesidades del personal de los diversos departamentos
Actualizar cada 2 meses la base de datos de aspirantes a puestos de trabajo.
Enviar los roles a locales, personal administrativo, de producción, mediante valija o personalmente, para verificar que el personal confirma mediante firma que sus valores cancelados están correctos.
Elaborar el listado de personas que tienen potencial para ser considerados reemplazos en caso de que alguien se ausentare.
Responsabilidades:
Celebra el contrato de trabajo
Archivar y custodiar los datos de trabajadores de la Empresa, mediante archivos físicos y magnéticos, para asegurar que la información sea integra y esté siempre disponible. Esto deberá archivar en forma cronológica.
Supervisa a: N/A
Interacción con: Todo el personal
Qué tareas se supervisan:
Custodiar el file de todo el personal de la empresa.
Asistencias del personal
Qué tareas no se supervisan:
N/A
Condiciones físicas
Condiciones que rodean el área laboral:
No tiene la ventilación suficiente su espacio físico, no cuenta con aire acondicionado, no

cuenta con todas las herramientas necesarias, comparte una misma impresora, falta de archivadores al tener que custodiar todos los files de los empleados.
En qué horas se trabaja: Lunes a Viernes de 08:30 a 18:00 y Sábado de 09:00 a 13:00
Períodos de descanso: Media hora de almuerzo y días domingos.
Habilidades requeridas
Intelectuales:
La comprensión verbal para comprender lo que le indican.
La memoria para retener todos los procesos y no perderse de ninguno.
La aptitud numérica y precisión.
Manuales:
Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo.
Velocidad: para ejecutar en el menor tiempo las cosas.
Capacidad de respuesta para reaccionar en el momento adecuado ante un problema.
Interpersonales:
Sociabilidad para poder relacionarse con todo tipo de individuo sin complicaciones.
Colaboración
Comunicación
Conocimientos requeridos:
Segundo año en Administración de Recursos Humanos, Psicología Industrial.
Requisitos especiales (describir)
Disponibilidad para trabajar bajo presión, con un extenso número de empleados y trabajar en horarios extendidos.

Anexo 5

Descripción del Puesto	
Empresa: PANCALI	Puesto: Supervisora de RRHH
Nombre y apellido del titular: Mónica Paredes	
Área/Dirección: Recursos Humanos	
Departamento: Recursos Humanos	Puesto superior: Contralor
Aprobaciones: Contralor	Fecha: 5 de Mayo de 2011
Título del puesto: Supervisora de RRHH	Analista: Diana Andrade y Andrea Ponce
Organigrama	
<pre>graph TD; A[Supervisora de Talento Humano] --- B[Asistente de Talento Humano];</pre>	

Síntesis del Puesto:	
Se encarga de realizar los cálculos pertinentes a beneficios, remuneraciones, descuentos de todos los empleados de la empresa.	
Se encarga de revisar el presupuesto anual del departamento.	
Efectúa el pago de nómina a través de las acreditaciones a las cuentas	
Responsabilidades del Puesto:	Grado de relevancia
Actividades	Alto – Medio – Bajo
Procesar los ingresos al IESS de cada empleado.	Alto
Provisiones de beneficios de empleados	Alto
Realizar liquidaciones por renuncias o despidos.	Alto
Revisar el centro de costos del personal.	Alto
Actualizar los datos de los empleados.	Medio
Llenar solicitud de maternidad, enfermedad, cesantía, etc.	Medio
Elaborar el programa de capacitación anual.	Alto
Requisitos del Puesto	
Formación básica: Título de tercer nivel en Administración de Recursos Humanos, Psicología Industrial u Organizacional.	
Otra formación complementaria: Cursos de desarrollo de aptitudes, relaciones interpersonales y de administración de personal.	
Experiencia requerida: Mínimo tres años en cargos similares	
Idioma: Español, Inglés básico	

Descripción del Puesto	
Empresa: PANCALI	Puesto: Asistente de RRHH
Nombre y apellido del titular: Adriana Constante	
Área/Dirección: Recursos Humanos	
Departamento: Recursos Humanos	Puesto superior: Supervisor
Aprobaciones: Supervisor	Fecha: 06 mayo de 2011
Título del puesto: Asistente de RRHH	Analista: Diana Andrade y Andrea Ponce
Organigrama	
<pre> graph TD A[Supervisora de Talento Humano] --- B[Asistente de Talento Humano] </pre>	

Síntesis del Puesto	
Se encarga de la recepción de requerimientos de personal de los demás departamentos, así como llevar a cabo todo el proceso de selección, toma de pruebas, reclutamiento, celebración de contrato, preparar la inducción y llevar en orden todo el registro de cada uno de los empleados y controlar su asistencia a laborar.	
Responsabilidades del Puesto:	Grado de relevancia
Actividades	Alto – Medio – Bajo
Receptar los requerimientos de personal.	Medio
Seleccionar al personal requerido de acuerdo a procesos definidos.	Alto
Tomar las pruebas para cada candidato.	Alto
Asistir para controlar asistencia a capacitaciones.	Bajo
Revisar y controlar la asistencia de los empleados.	Alto
Coordinar la inducción del nuevo personal con cada Jefe departamental.	Alto
Requisitos del Puesto	
Formación básica: Segundo año en Administración de Recursos Humanos, Psicología Industrial u Organizacional.	
Otra formación complementaria: Cursos de manejo de relaciones interpersonales.	
Experiencia requerida: Mínimo un año en cargos similares.	
Idioma: Español e Inglés básico.	

Anexo 6

Constitución de la República del Ecuador

Capítulo segundo

Derechos del buen vivir

Sección octava

Trabajo y seguridad social

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

Art- 34 El derecho a la seguridad social es de todas las personas, y será deber y necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizaré y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Anexo 7

Código del Trabajo

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el **Art. 38** de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

- a) El tiempo de servicio;
- b) La clase o clases de trabajo; y,
- c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;

21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;

22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;

24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán

otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";

25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;

26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores,

las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento.

Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta

que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

Art. 43.- Derechos de los trabajadores llamados al servicio militar obligatorio.-

Cuando los trabajadores ecuatorianos fueren llamados al servicio en filas, por las causales determinadas en la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales, las personas jurídicas de derecho público, las de derecho privado con finalidad social o pública y los empleadores en general, están obligados:

1. A conservar los cargos orgánicos y puestos de trabajo en favor de sus trabajadores que fueren llamados al servicio;
2. A recibir al trabajador en el mismo cargo u ocupación que tenía al momento de ser llamado al servicio, siempre que se presentare dentro de los treinta días siguientes al de su licenciamiento;
3. A pagarle el sueldo o salario, en la siguiente proporción:
 - Durante el primer mes de ausencia al trabajo, el ciento por ciento.
 - Durante el segundo mes de ausencia al trabajo, el cincuenta por ciento.
 - Durante el tercer mes de ausencia al trabajo, el veinticinco por ciento.

Quienes les reemplazaren interinamente no tendrán derecho a reclamar indemnizaciones por despido intempestivo.

Iguales derechos tendrán los ciudadanos que, en situación de "licencia temporal", fueren llamados al servicio en filas por causas determinadas en las letras a) y b) del artículo 57 de la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales.

Los empleadores que no dieran cumplimiento a lo prescrito en este artículo, serán sancionados con prisión de treinta a noventa días o multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, sin perjuicio de los derechos de los perjudicados a reclamar las indemnizaciones que por la ley les corresponda.

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,

l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y, j) Las demás establecidas en este Código.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

Anexo 8

Diccionario de Competencias

PANCALI S.A.

Competencias Cardinales

A

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno.

Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y positivismo a situaciones y personas nuevas, así como los cambios.

C

2. Compromiso

Esfuerzo permanente hacia la consecución de los objetivos, lo cual implica un alto grado de integración de disposición física, emocional e intelectual en su trabajo diario, sea a beneficios propio o común.

3. Compromiso con la calidad del entorno

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control, evitando reacciones negativas por condiciones de estrés, con el fin de conseguir un ambiente favorable para el desarrollo de las labores diarias dentro del entorno en el que se desenvuelve.

4. Compromiso con la rentabilidad

Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información y utilización de estrategias efectivas, con clientes internos y externos que representen de alto interés para la rentabilidad de la organización.

5. Conciencia organizacional

Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía.

E

6. Ética

Interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y el de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas y tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

7. Ética y sencillez

Interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y el de los demás, basándose en la simpleza de sus actos sin ningún interés en particular.

F

8. Flexibilidad y adaptación

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición de cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

9. Fortaleza

Virtud para ser capaz de soportar o vencer obstáculos que se opongan a la consecución del progreso y desarrollo personal.

I

10. Iniciativa

Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad para llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

11. Innovación y creatividad

Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles

de rentabilidad y eficiencia. Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

12. Integridad

Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.

J

13. Justicia

Cualidad o virtud de proceder o juzgar respetando la verdad y de poner en práctica el derecho que asiste a toda persona a que se respeten sus derechos, que le sea reconocido lo que le corresponde o las consecuencias de su comportamiento.

P

14. Perseverancia en la consecución de objetivos

Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.

15. Prudencia

Es la virtud de actuar de forma justa, adecuada y con cautela La prudencia en su forma operativa es un puntal para actuar con mayor conciencia frente a las situaciones ordinarias de la vida.

R

16. Respeto

Valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

17. Responsabilidad personal

La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. Cumple con sus obligaciones o pone cuidado y atención en lo que hace o decide.

18. Responsabilidad social

Compromiso u obligación que los miembros de una sociedad, ya sea como individuos o como miembros de subgrupos, tienen con la sociedad en su conjunto; compromiso que implica la consideración del impacto, positivo o negativo, de una decisión.

S

19. Sencillez

La sencillez es una virtud que permite a una persona ser accesible y mostrarse dispuesto a establecer el vínculo que sea necesario con otro.

T

20. Temple

Es la virtud por para darse cuenta de cuáles son las necesidades reales y que van, por tanto, alineadas al bienestar y desarrollo evitando tanto los excesos como las carencias, lo que mantiene cierto tipo de equilibrio, cohesión o armonía interna.

Competencias Específicas

C

21. Conducción de personas

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por conducir correctamente a las personas.

D

22. Dirección de equipos de trabajo

Capacidad para hacer que otras personas actúen según sus deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto les confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”. Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

E

23. Empowerment

Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones

24. Entrenador

Desenvolverse en el rol de guías para diferentes actividades, y ponen en práctica sus conocimientos a través de la enseñanza. La preparación depende del tipo de actividad de la que se trate pero siempre es necesario que se den elementos tales como constancia, exigencia, competencia, compromiso y otros que ayudan a que los resultados sean mejores.

25. Entrepreneurial

Persona que sabe descubrir, identificar una oportunidad de negocios en concreto y entonces se dispondrá a organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzarla y más luego llevarla a buen puerto.

L

26. Liderazgo

Conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

27. Liderazgo ejecutivo

Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

28. Visión estratégica

La capacidad de ver más allá, de tener puesta la mirada en la oportunidad donde se presente una reciprocidad entre la realidad cambiante del contexto y la dinámica de la organización para así lograr el objetivo deseado.

Competencias Específicas por Área

F

29. Calidad y mejora continua

Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

30. Capacidad de planificación y organización

Es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Es la habilidad que hay que poner en marcha cuando se tiene que hacer concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.

31. Cierre de acuerdos

Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.

32. Colaboración

La **colaboración** consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

33. Competencia del “náufrago”

Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles, que afecten al propio sector de negocios como a todos en general. Incluye la capacidad de dirigir organizaciones en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.

34. Comunicación eficaz

Es aquella que nos permite conseguir unos objetivos fijados, ya sean estos de comunicación, marketing o empresariales. Es eficaz en la medida en que es capaz de generar beneficios para la empresa.

35. Conocimiento de la industria y el mercado

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, la de los usuarios finales. También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.

36. Conocimientos técnicos

Es el que se obtiene por empirismo, campo y práctica, es el último de los conocimientos ya que este se obtiene gracias al conocimiento teórico.

37. Contabilidad básica

Tener conocimientos de la Ciencia y/o Técnica que enseña a clasificar y registrar transacciones financieras de un negocio o empresa.

D

38. Dinamismo – energía

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

H

39. Habilidades mediáticas

Están asociadas a la asimilación de nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en la conferencia de prensa, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez.

I

40. Influencia y negociación

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que contribuyan a alcanzar una solución ventajosa con relación a una idea, proyecto o iniciativa.

41. Iniciativa y autonomía

Posibilidad de optar con criterio propio y llevar adelante las iniciativas necesarias para desarrollar la opción elegida y hacerse responsable de ella, tanto en el ámbito personal como en el social o laboral.

P

42. Pensamiento analítico

Es la capacidad de entender una situación y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes. Incluye la identificación de las implicaciones paso a paso, la posibilidad de organizar las variables, realizar comparaciones y establecer prioridades de manera racional.

Anexo 9

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

TIPO DE REQUERIMIENTO:	Empleo	
	Práctica profesional	
	Práctica pre profesional	

CARGO: _____ **GERENCIA:** _____

PRINCIPALES FUNCIONES:

DURACIÓN:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

CARRERA:

Alumno	
(escribir ciclos)	
Recién egresado	
Egresado	
Bachiller	
Titulado	
Maestría	

CONOCIMIENTOS: (Post grados, especializaciones, idiomas, etc.)

--

EXPERIENCIA REQUERIDA:

OTROS REQUISITOS:	

FECHA LÍMITE DE RECEPCIÓN DE CV:	
---	--

Anexo 10

1.- Inicio de la entrevista:

[La entrevista comenzará con la información al candidato de las características y condiciones del puesto de trabajo.

Seguidamente se comprobarán sus datos personales (edad, domicilio, contacto, etc.) y en ocasiones, se le pregunta como contacto con la empresa en cuestión.]

2.- Cuestionario:

Preguntas Personales:

1-Hábleme de usted

2-¿Cómo cree que le ven los demás?

3-¿Cómo se relaciona con los demás?

4-¿Cómo se enfrenta Ud. A los problemas?

5-¿Le gusta trabajar en equipo o sólo?

6-¿Cree que tienes dotes de mando / capacidad de liderazgo?

7-¿Que espera Ud. de la vida?

Preguntas sobre Formación:

1-¿Por qué decidió estudiar?

2-¿Cree que su decisión fue acertada?

3-¿Qué fue lo que más le gustaba y lo que menos?

4-¿Considera que su nivel de cualificación fue el adecuado?

5-¿Le parecieron provechosos los conocimientos del curso que hizo?

Preguntas sobre Experiencia Laboral:

1-¿Qué funciones realizaba en la empresa?

2-Hábleme de sus jefes y compañeros anteriores

3-¿Qué opinión tiene del ambiente de trabajo de la misma?

4-¿Por qué se marchó de la empresa?

Preguntas sobre el Puesto de Trabajo:

1-¿Qué conoce de nuestra empresa?

2-¿Por qué quiere trabajar con nosotros?

3-¿Confía en su capacidad para desempeñar este puesto?

4-¿Qué es lo que más le interesa y lo que menos del puesto de trabajo?

5-¿Qué espera del puesto?

6-¿En qué se diferencia de los demás candidatos?

7-¿Qué salario quiere percibir?

8-¿Cuáles son sus expectativas de futuro?

9-¿Qué es para Ud. Lo más importante en un empleo?

3.-Fin de la Entrevista:

Fase en la que el entrevistador preguntará al candidato si tiene alguna pregunta o aclaración que hacer. (Es recomendable preguntar sobre todos aquellos aspectos relacionados con el puesto de trabajo que no se hayan comentado y sobre los que tengas dudas).

Anexo 11

Evaluación de la Capacitación				
Nombre del participante (opcional):				
Área:		Cargo:		
Nombre de la Capacitación:				
Fecha:				
Instrucciones:				
Marque con una X la opción que considere la más adecuada.				
Maque la opción N/A cuando la pregunta no aplica para la capacitación que está evaluando.				
Evaluación de la Capacitación (seminario, curso)	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1.- El programa cubrió mis expectativas.				
2.- El contenido del seminario fue preciso.				
3.- Aprendizaje de cosas nuevas.				
4.- Aportaron los participantes en el aprovechamiento del programa.				
5.- Recomendaré este seminario a mis colegas.				
6.- Las instalaciones facilitaron el desarrollo del curso.				
7.- El servicio de alimentación fue adecuado.				
Evaluación del Material				
8.- Metodología - Material didáctico utilizado.				
9.- Material entregado.				
Evaluación del Expositor - Presentador				
10.- Demostró conocimiento del tema.				
11.- Posee la capacidad para transmitir conocimientos.				
12.- Aclaró sus dudas.				
13.- Puntualidad y cumplimiento del programa.				
Conocimientos aprendidos				
Sugerencias y propuestas de mejoras para la capacitación				

Bibliografía

Referencias bibliográficas

- ✓ ACOSTA VERA José María, *Marketing Personal*, 2da Edición, ESIC Editorial, Madrid – España 2006.
- ✓ ALLES Martha Alicia, *Diccionario de Comportamientos La Trilogía Vol. 2: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*, 1ra Edición, Editorial Gránica, Buenos Aires – Argentina 2009, p. 18
- ✓ ALLES Martha Alicia, *Diccionario de preguntas, La Trilogía v. 3*, 1era Edición, Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina, 2009, p. 119-120
- ✓ ALLES Martha Alicia, *Dirección Estratégica de RRHH: Gestión por competencias casos*, 3era edición, Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina, 2008.
- ✓ ALLES Martha Alicia, *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*, 1era Edición, Editorial Gránica, Buenos Aires – Argentina, 2005.
- ✓ ROBBINS Stephen P. y JUDGE Timonthy, *Comportamiento Organizacional*, 13era Edición, Editorial Pearson, Florida – EEUU 2009.
- ✓ WAYNE MONDY R., *Administración de recursos humanos*, 11 ava edición, Editorial Pearson.

Referencias Electrónicas

- ✓ Dra. Katy Caridad Herrera Lemus, Gestión del Talento, publicado en junio de 2005, <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reaplica.htm>

- ✓ FIERRO Marivi, “*Sus manos hacen miles de panes de Pascua*”, Diario El Universo, Sección El Gran Guayaquil, 18 diciembre 2007, www.eluniverso.com

- ✓ Oria Morales Aracena, Gestión por competencias, publicado el 17 marzo de 2008, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>.

- ✓ PANCALI S.A., www.panaderiacalifornia.com.

- ✓ RIOS REYES Amilcar, 24 de Agosto de 2005, http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/liderazgo.htm

- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales, *Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo*, Artículo 14 Inciso 1, Año 2000, <http://www.mrl.gob.ec/>