

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA DE PSICOLOGÍA

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE PSICÓLOGO

Tema

**“CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
DENTRO DE LA CASA INSPECTORIAL SALESIANA”**

Autores

**ANDREA CAROLINA MACÍAS VILLACRÉS
JOSE LUIS MORETTI PAREDES**

DIRECTOR: DR. CARLOS PADILLA

QUITO-DICIEMBRE 2010

AGRADECIMIENTO

La presente Tesis es un esfuerzo en el cual, participaron varias personas dando su apoyo y comentarios tanto en momentos de crisis como en los momentos de felicidad.

Agradecemos al P. Marcelo Farfán por su apoyo y colaboración en este trabajo, de igual manera al Dr. Carlos Padilla por haber confiado en nosotros, por la paciencia y dirección de este trabajo. Por último y no por eso menos importante a la Dra. Dalila Heredia por habernos ayudado a lo largo de la carrera en ese entonces como nuestra Directora.

Gracias también a nuestros queridos compañeros, que nos apoyaron y nos permitieron entrar en su vida durante estos cinco años de convivir dentro y fuera del salón de clase

A nuestra familia, que sin su apoyo no hubiéramos podido seguir adelante y culminar otra etapa de nuestras vidas.

Gracias a todos.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi Abuelita Judith, quien con su fuerza y dulzura me enseñó el valor del esfuerzo, a mi familia quienes siempre están junto a mí y a Alexandra quien a través de sus ojos me ha hecho ver los diferentes matices de la vida.

José Luis Moretti Paredes

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

A mi madre Magdalena y a mi padre Roberto ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación, alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de reprimendas de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgullosa.

A mis hermanos los cuales han estado a mi lado, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y que han estado siempre alerta ante cualquier problema que se me pueda presentar.

Dedico éste trabajo a Marco que gracias a él, a su alegría y a su apoyo incondicional, logré culminar este trabajo.

Agradezco a mis amigos más cercanos, a esos amigos que siempre me han acompañado y con los cuales he contado desde que los conocí.

Andrea Carolina Macías Villacrés

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	12
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
HIPÓTESIS	13
DELIMITACIÓN DEL TEMA	13
MARCO TEÓRICO.....	14
MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.....	19
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	20

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	26
2.1 Principios y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	26
2.2 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	26
2.3 Objetivos	28
2.4 Diversidad Global y Cultural.....	29
2.5 Fundamentos del Comportamiento Individual.....	32
2.5.1 Características Biográficas.....	32
2.5.2 La Teoría de las Necesidades	35
2.5.3 Teoría ERG	37
3.5.4 Teoría de la Equidad.....	39
3.5.5 Teoría de la expectativa	39
3.5.6 Teoría del Reforzamiento.....	40
3.5.7 Teoría de las Metas	41
2.6 Teorías de Motivación.....	43
2.6.1 Modelo de Procesos.....	43

2.7 Factores de Motivación y su Relación con el Desempeño Laboral	46
2.8 Liderazgo. Teorías	51
2.8.1 Tendencias del Liderazgo	52
2.8.2 Estilos de Liderazgo	54
2.8.2.1 Características de un Líder	56
2.8.2.2 La Autoridad para el Liderazgo.....	57
2.8.2.3 Otras Consideraciones sobre el Líder.....	58
2.8.2.4 Enfoques Situacionales o de Contingencia del Liderazgo	59
2.8.2.5 Dimensiones Críticas de la Situación de Liderazgo	60
2.9 Los Grupos en las Organizaciones. Definición y Clasificación.....	64
2.9.1 Tipos De Grupos	64
2.10 Gestión del Grupo de Trabajo. Estructura.....	67
2.11 Procesos de Grupo. Toma de Decisiones Grupales.....	68
2.12 Los Equipos de Trabajo Diferencial.....	69
2.14 Características Destacadas de los Equipos de Alto Desempeño.....	71
2.15 Justicia Organizacional.....	72
2.16 Sistema Organizacional. Estructura organizacional.	73
2.16.1 La Estructura Organizacional.....	73
2.17 El Área de Gestión del Talento Humano	77
2.17.1 Beneficio de tener un Departamento de RRHH en la empresa	77
2.18 El Profesional de los Recursos Humanos	79
2.18.1 El Papel de la Gestión de los Recursos Humanos en la empresa.....	81
2.18.2 Necesitamos departamento de RRHH en las empresas.....	82
2.18.3 En qué Consiste Realmente la Función De RRHH y por qué se Ejerce la Función de RRHH	84
2.19 Elementos de la Gestión de RRHH	86
2.19.1 El Ambiente Organizacional	86
2.20 Cultura Organizacional	93

2.21 Organización del Área de Recursos Humanos.....	95
2.21.1 Planificación de la Demanda de Recursos Humanos	95
2.22 Análisis del Mercado de Trabajo.....	97
2.23 Proceso de Selección de Empleados.....	97
2.23.1 Contratación de Personal.....	97
2.23.2 Proceso de Inducción	98
2.23.3 Desarrollo del Personal	99
2.23.4 Compensación.....	99
2.23.5 Capacitación	99
2.23.6 Coaching.....	100
2.23.7 Desvinculaciones. Causas	100
2.23.8 Capacitación y Entrenamiento	102
2.23.8.1 Objetivos de la Capacitación	103
2.24 Desarrollo de Ejecutivos y Empleados.....	106
2.25 Descripción y Análisis de Puestos	110
2.25.1 Técnicas para el diseño de puestos.....	110
2.25.2 Elementos del Entorno en el Diseño de Puestos	111
2.25.3 Elementos Conductuales en el Diseño de Puestos	112
2.25.4 Determinación de Puestos Importantes. Fijación de Salarios	113
2.26 Clasificación del Desempeño	114
2.27 Remuneraciones.....	115
2.28 Función del Área de Recursos Humanos	120
2.29 Definición y Mejoramiento del Entorno laboral	122
2.30 Conflictos laborales	123
CAPÍTULO III	
LA INSPECTORÍA SALESIANA SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS.....	124
3.1 Reseña Histórica de la Inspectoría Salesiana Corazón de Jesús.....	124
3.2 Antecedentes	126

3.3 Misión- Visión Inspectorial.....	128
3.3.1 Misión Inspectorial.....	128
3.4 Organigrama Actual.....	129
3.4.1 Organigrama Estructural.....	129
3.4.2 Organigrama Funcional.....	131
3.5 Reglamentos y Políticas Inspectoriales.....	133
3.6 Manual de Funciones.....	133
3.7 Análisis de Percepción del Personal.....	133
3.8 Descripción De Obras De La Inspectoría Salesiana.....	142
 CAPÍTULO IV	
DISEÑO DE PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RRHH DE LA INSPECTORÍA SALESIANA.....	
	153
4.1 Diagnóstico Situacional.....	153
4.1.1 Análisis Organizacional.....	153
4.2 Organigrama Estructural De Recursos Humanos.....	156
4.3 Estructura Organizacional Interna.....	156
4.4 Proceso de Selección de Personal.....	157
4.5 Proceso De Capacitación.....	211
4.6 Proceso De Evaluación Del Desempeño.....	219
4.6.1 Diccionario de Competencias de la Inspectoría Salesiana.....	222
4.7 Proceso de Evaluación por Puntos.....	262
MANUAL DE RECURSOS HUMANOS INSPECTORIA SALESIANA.....	279
CONCLUSIONES.....	279
RECOMENDACIONES.....	281
BIBLIOGRAFÍA.....	283
ANEXOS.....	286

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

San Juan Bosco, el Fundador de la Familia Salesiana, nació el 16 de agosto de 1815 en I Becchi y murió en Turín el 31 de enero de 1888. Dejó 863 Salesianos y 276 novicios que trabajaban en 6 inspectorías y 8 naciones. Hoy los Salesianos son más de 17.500 y trabajan en 82 inspectorías que abrazan 88 naciones.

La venida de los salesianos a Ecuador en 1888 respondió a la invitación hecha por el gobierno nacional (1855) “para la educación religiosa, moral y científica de los hijos del Pueblo y para el desarrollo de la industria nacional mediante una enseñanza sistemática de la artesanía” El gobierno ecuatoriano, influenciado por la revolución industrial, entraba con incertidumbres y temores los desafíos de la modernidad. Se quería implantar el modelo de desarrollo técnico e industrial sin alterar la tradición católica de los ecuatorianos de entonces.

Institucionalmente, en 1960 la Inspectoría de Quito se dividió en dos: la Inspectoría de Quito y la nueva inspectoría de María Auxiliadora de Cuenca. Esta división administrativa duró hasta el 29 de Agosto de 1973, fecha en que la Inspectoría se reunificó nuevamente en la de Quito, y sirvió, entre otras cosas, para la definitiva consolidación del Vicariato de Méndez.

La Sociedad Salesiana en el Ecuador es una institución religiosa constituida como persona jurídica de derecho privado de utilidad social, sin fines de lucro. Se rige por la Ley de Cultos, el Reglamento de Cultos Religiosos, el Título XXX del Libro I del Código Civil Codificado, los reglamentos que sobre esta clase de personas jurídicas dicte el Ejecutivo, el presente Estatuto y las resoluciones válidamente adoptadas por sus órganos de gobierno y administración, siempre que no sean contrarias a la Ley o al Estatuto.

El objetivo de la Sociedad Salesiana en el Ecuador es, principalmente, atender el desarrollo humano de la niñez, adolescencia y juventud, especialmente pobre y marginada, y de los sectores populares de la población, y la administración de los bienes de sus establecimientos y obras de carácter educativo religioso, de promoción social y desarrollo, cultural, salud, de comunicación social, de producción y generación de servicios a través de las Casas Salesianas y sus obras recursos; tales como: casas salesianas, comunidades salesianas, escuelas de artes y oficios, oratorios festivos, unidades educativas, institutos pedagógicos, Universidad Politécnica Salesiana, centros de capacitación para el trabajo, escuelas, colegios, granjas agrícolas, talleres, editoriales, centros de producción multimedia, casas y centros de encuentros, y demás obras de la Sociedad Salesiana en el Ecuador. Complementariamente, podrá participar en la elaboración de planes y proyectos, planificación de actividades y programas, y demás actividades de apoyo a las diferentes obras salesianas ubicadas en once provincias de nuestro país teniendo como destinatarios preferenciales favorecer a la niñez y juventud pobre ya abandonada y a los sectores populares del país.

Para cumplir con su misión, la Sociedad Salesiana en el Ecuador y sus obras, podrá a) suscribir contratos de prestación de servicios con el Estado Ecuatoriano y con toda clase de entidades públicas; b) organizar corporaciones o fundaciones destinadas a la impresión de libros, producción de videos, elaboración de productos metal mecánicos, electrónicos, plásticos y en general de uso industrial; c) organizar corporaciones o fundaciones destinadas al desarrollo integral de sectores populares urbanos y/o rurales; d) organizar corporaciones o fundaciones destinadas a fomentar la cultura y valores cívicos; e) crear nuevas obras para el cumplimiento de sus fines, las mismas que se acogen al reconocimiento jurídico; f) solicitar al SRI el RUC para cada una de las obras de la Sociedad Salesiana en el Ecuador; siendo el acta de creación de la obra y el Estatuto de la Sociedad Salesiana en el Ecuador los únicos instrumentos de su identificación jurídica para que el SRI le otorgue un RUC a la obra y esta pueda abrir cuentas en la banca a nombre de la mencionada obra; g) elaborar toda clase de materiales para el uso educativo y religioso, y de promoción socio-económica de la población y, h) recibir aportes del Estado

para destinarlos a las obras educativas de salud, y otras que tiene o pudiere llegar a tener la Sociedad Salesiana en el Ecuador.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la Casa Inspectorial se encuentra ubicada en las calles Madrid y Andalucía formando parte de la Sociedad Salesiana del Ecuador, hoy en día La Casa Inspectorial carece de un departamento de GTH por lo cual los subprocesos de este sistema se encuentran dispersos, manifestándose en una gestión administrativa empírica, falta de cohesión en políticas normativas y una evidente carencia de cultura organizacional entre obras salesianas y dentro de la Casa Inspectorial.

Los procesos de la Gestión del Talento Humano se regulan al interior de cada obra, segmentando el funcionamiento integral, es decir cada Obra crea un microcosmos que rige sus procesos que en la mayor parte de los casos son aislados del resto de las obras, una con secuencia de esto es el desconocimiento de los funcionarios de cómo se procede en casos similares, como faltas, atrasos y procesos regulatorios hacia el personal, decantando en que el Clima se vuelva áspero por la creencia de que en tal o cual obra se tiene mayor cantidad de beneficios.

Otro de los aspectos negativos que se genera dentro de La Casa es que no existe un adecuado proceso de selección de personal, hecho demostrado en que no existe un registro de requerimientos basado en perfiles, competencias y de más elementos que son inherentes a este, simplemente se lo realiza por una convocatoria por afinidad de los empleados con conocidos, los cuales sin pasar por un proceso de selección minuciosos que garantice la eficiencia de la persona que va a ser inserta en la plaza de trabajo.

Un elemento que surge de este problema es el desconocimiento de derechos legales de los trabajadores, la existencia de microculturas pertenecientes a cada obra salesiana debido a la inexistencia de esta instancia mediática que

regule los subsistemas de la dinámica laboral y sea un canal de flujo de información entre las autoridades y los trabajadores y viceversa.

Por esto proponemos como tema de nuestro proyecto la creación del Departamento de Gestión de Talento Humano dentro de La Casa Inspectorial.

JUSTIFICACIÓN

A partir de la década del ochenta se volvió evidente un crecimiento inverso entre las obras salesianas y el número de religiosos. Las presencias se fueron complejizando por la extensión de sus servicios y destinatarios; cada vez se volvía más necesario trabajar con mentalidad de procesos, legalizar la existencia, gestionar el autosostenimiento de las obras. La insuficiencia de vocaciones a la vida religiosa, el crecimiento de la participación de seculares en responsabilidades directivas, gerenciales y pastorales involucrados en 27 Casas Salesianas con aproximadamente 4000 seculares vinculados han generado en la Casa Inspectorial un conjunto de organismos de animación que exigen un personal, no solo identificado con la filosofía salesiana, sino profesionalmente preparado para responder en forma significativa y competente.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar el Departamento de Gestión del Talento Humano en la Casa Inspectorial Salesiana

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Valorar el entorno laboral en sus diferentes aspectos administrativos para obtener un diagnóstico de la realidad actual.
2. Proponer estrategias de intervención en las entropías encontradas en el diagnóstico.
3. Generar una conciencia de la importancia de la existencia de un Departamento de Gestión de Talento Humano
4. Diseñar la propuesta para la creación del Departamento de Gestión de Talento Humano

HIPÓTESIS

1. Creación y funcionamiento del Departamento de Gestión de Talento Humano, a partir del cual se realizará la gestión desde una perspectiva técnica, salesiana (filosofía institucional) y científica.
2. A partir de la valoración del entorno laboral se obtendrá una evidencia de la situación actual organizacional, las estrategias de intervención mejorando el clima y el entorno de la organización
3. Aplicando las estrategias de intervención se potenciarán las capacidades de los trabajadores de la institución, elevando de esta manera la productividad y la gestión organizacional.
4. La concienciación de la importancia de la creación del Departamento de Gestión de Talento Humano dentro de la Casa Inspectorial, generará la necesidad de su implementación y simultáneamente la identificación de políticas y normativas para la gestión de recursos humanos.

DELIMITACIÓN DEL TEMA

DELIMITACIÓN ESPACIAL

La implementación del Departamento de Gestión de Talento Humano tendrá un nivel de afectación local en toda la Casa Inspectorial Salesiana de la ciudad de Quito en los diferentes servicios inspectoriales.

DELIMITACIÓN TEMPORAL

Para referenciar y sustentar nuestro trabajo nos remitiremos desde archivos del año 2007; año en el cual existen registros de procedimientos implementados en la Casa Inspectorial Salesiana. También nos basaremos en archivos de los años subsiguientes hasta la fecha para evidenciar la evolución de los procesos inherentes al Talento Humano.

MARCO TEÓRICO

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones consideran al talento humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general.

Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado¹".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

DEFINICIÓN DE RECURSO Y TALENTO HUMANO

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos²:

1. **RECURSOS MATERIALES:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
2. **RECURSOS TÉCNICOS:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
3. **TALENTO HUMANO:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

POR QUÉ LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO ES IMPORTANTE

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento

¹ IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de recursos Humanos. Edic. McGrawhill 2002

² IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de recursos Humanos. Edic. McGrawhill 2002

determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

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

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"³

DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA PROPIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen -

³ ELIZABETH G. CHAMBERS, MARK FOULON, HELEN HANFIELD JONES Y EDWARD G. MICHELS II, "THE WAR FOR TALENT", The McKinsey Quarterly, 1998

reflejan esta filosofía básica⁴. Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

PRÁCTICAS DE SELECCIÓN

El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del puesto. Cuando la administración no logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados se ven afectados. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y el puesto, ¿por donde empieza la administración? La respuesta sería: en determinar las exigencias y los requisitos del puesto. El proceso de determinar las actividades de un puesto se llama análisis del puesto⁵.

ANÁLISIS DE PUESTOS

⁴ STEPHEN R. COVEY. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva., II Edición Buenos Aires-Paidós 2003

⁵ INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y DE ADMINISTRACIÓN (IESA). RECURSOS HUMANOS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. XLI Programa para Ingenieros

Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades⁶. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

COMPENSACIONES

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar⁷.

CAPACITACIÓN

⁶ INSTITUTO NACIONAL DE COOPERACIÓN EDUCATIVA (INCE). Dirección de Formación de Empresas. ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. Cuarta Edición. Caracas, 2003.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw – Hill.

Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación⁸.

LA MOTIVACIÓN

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar que es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

MÉTODO GENERAL

HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO

Es útil en nuestra investigación ya que en él se plantea una hipótesis que se puede analizar deductiva o inductivamente y posteriormente comprobar experimentalmente.

⁸ PORTILLO, Mazerosky. COMPENDIO PARA EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Del contenido programático de la Cátedra de Administración de Recursos Humanos del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Maracaibo, Octubre 2002

MÉTODOS COMPLEMENTARIOS

La deducción, tiene a su favor que sigue pasos sencillos, lógicos y obvios que permiten la identificación de características, problemáticas, para su análisis y toma de decisiones.

La inducción, encontramos en ella aspectos importantes a tener en cuenta para realizar una investigación, tomando en cuenta las causas y caracteres necesarios que se relacionan con el objeto de estudio.

La experimentación científica, muchos de nuestros conocimientos nos proporciona la experiencia y es un método que te permite sentirte mas seguro de lo que se estas haciendo. Además, admite la modificación de variables, lo cual nos da vía libre para la corrección de errores y el mejoramiento de nuestra investigación.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

LA OBSERVACIÓN

Para percibir la realidad in situ de una manera directa y registrarla para su posterior análisis y caracterización, utilizaremos los siguientes apoyos:

Recursos:

- Fichas
- Réconds Anecdóticos
- Grabaciones
- Fotografías
- Listas de chequeo de Datos
- Escalas

Modalidades:

- Directa o Indirecta
- Participante
- Estructurada o no Estructurada

- De campo
- Individual o de Equipo

LA ENTREVISTA

Para obtener datos a través de la interacción con la persona poseedora de la información requerida de una manera para evitar el sesgo y la interpretación de los datos requeridos.

Consistiendo en un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. No siendo casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes. También pudiendo significar mucho para otras personas ya que pueden ayudar a conocer personas de máxima importancia. El diccionario de la real academia española define la palabra Entrevista como: la conversación que tiene como finalidad la obtención de información.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta tesis es la propuesta de la Creación del Departamento de Gestión de Talento Humano dentro de la Casa Inspectorial Salesiana para mejorar las condiciones de trabajo del personal que allí labora, para lo cual se ha utilizando diferentes técnicas y métodos, los cuales han sido utilizados para realizar esta investigación.

Como antecedente para la realización de esta Tesis tenemos que dentro de la Casa Inspectorial Salesiana no existe un estamento regulador de los Recursos Humanos, a través del cual se regule la dinámica laboral interna, esta carencia desencadena que cada Obra que es parte de la Casa Inspectorial administre sus procesos desde una dinámica individual sin ser congruente con las demás, afectando el clima y cultura interno, provocando que los objetivos individuales de cada Obra prevalezcan sobre los objetivos Institucionales.

Para evidenciar los elementos que estamos analizando se ha realizado la aplicación de una encuesta al personal de la Casa Inspectorial, la cual consta

de 22 cargos reales, y donde los resultados arrojan que se hace necesario la creación de un Departamento de RRHH que regule los procesos que influyen a esta área, por cuanto existe una diversidad de procesos que deben ser normados en su ejecución, es necesario que las personas que trabajan en la Casa Inspectorial conozcan el objetivo, que se cree una Cultura Organizacional fuerte que evidencie los valores de la Comunidad Salesiana adaptados a la realidad institucional, como indicadores de la relevancia de la propuesta se puede indicar que actualmente no existen procesos de contratación técnicos, y la mayoría de los procesos simplemente se los realiza con base a recomendaciones o a amistades que se generan con el paso del tiempo dentro de la misma familia Salesiana.

Para el Proceso de Selección de Personal de la Casa Inspectorial Salesiana no existe un Reglamento que lo regule, es por esto la importancia de su creación e inmediata aplicación ya que partiendo de este Reglamento se tendrá con certeza un documento guía que busque la eficiencia al momento de la contratación, evitando así lo antes mencionado acerca de una contratación empírica basada en subjetividades y en procesos antitécnicos que no hacen sino retrasar la ejecución y consecución de los Objetivos Institucionales. Uno de los beneficios más relevantes de el manejo de un Reglamento de Selección es que a partir de este se cuenta con la base de los Perfiles de Cargos realizados a partir de una encuesta realizada a los Directores de Obra, quienes son los concedores de que pre – requisitos debe tener el personal de cada uno de los cargos dentro de su Organigrama, esto beneficiará directamente a la Casa Inspectorial Salesiana en:

- Ahorro de tiempo invertido en el proceso de Selección de Personal
- Ahorro de recursos económicos puesto que cada Proceso de Inversión genera gastos y al no ser efectivo este los gastos generados se incrementan a medida que los procesos tienen que repetirse por la ineficiencia de su antecesor, gasto en el pago de emolumentos a la persona contratada, gasto de materiales usados durante el tiempo que la persona contratada laboró dentro de su cargo y por último los gastos de desvinculación propios de este proceso

- Ahorro de tiempo, el cual al realizarse una contratación equivocada se invierte en el proceso de selección, inducción y capacitación propia al cargo

Como se demuestra en lo expuesto, la relevancia del proceso de Selección es muy grande ya que al cometer innecesariamente este error de proceso se genera un gasto significativo para la Casa Inspectorial Salesiana.

Otro proceso consecuente al de Selección es el de la Evaluación de Desempeño, que no es un mecanismo de búsqueda de errores de gestión con el ánimo de sancionar, sino con el ánimo de a partir de los errores propios de la gestión encontrar los mecanismos de mejora de la misma con la cual el profesional se verá beneficiado directamente ya que podrá acceder a planes de capacitación para poder superar estos elementos; otro de los beneficios de contar con una herramienta de Evaluación de Desempeño es que con su aplicación se llega a sistemas de promoción y mejora salarial dentro de sus puestos de trabajo ya que así como a partir de la aplicación de la herramienta se evidencian las entropías, también se evidencian los indicadores de gestión efectiva del personal, al cual es necesario brindarle mecanismos de compensación para hacer manifiesto su efectividad dentro de su cargo. Este procedimiento para evaluar al personal se denomina evaluación de desempeño y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Para que la propuesta sea eficiente se ha realizado un proceso de investigación teórica de diferentes autores que en sus posturas científicas evidencian el beneficio que tiene la organización al contar con un proceso de Recursos Humanos técnico conocedor de la realidad social, cultural y organizacional actual ya que a partir de este conocimiento se puede potenciar la ejecución de los procesos y consecuentemente la consecución de los objetivos organizacionales.

El ambiente dentro de la institución es bueno pero podría mejorar notablemente con un departamento de Recursos Humanos que regule todos los procesos de capacitación y de inducción de los empleados. El subsistema de capacitación se encarga como su nombre lo indica de capacitar a los ocupantes de los puestos de la organización, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su pertenencia está dada, ya que por este medio se eleva la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

Por otro lado, se propone formular una definición más actual, la cual representará de manera más exteriorizada la visión y misión de la Institución. En otras palabras, cada Institución, como consecuencia de la elaboración de los valores fundamentales que la caracterizan- ya sea como planteamiento general, ya se como estrategia de actuación de estos valores; un conjunto de características peculiares que deben connotar la entera Institución en su cultura específica, en su estilo, en sus comportamientos, en todo lo que la distingue en su individualidad, diversidad y originalidad.

Esta característica de integración tiene otra valencia: el proceso siendo global, involucra de manera permanente a la persona a lo largo de toda su vida laboral en la Institución, desde el momento de la asunción hasta su salida.

Como conclusión, el Departamento de RRHH busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la institución, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos. El Departamento de RRHH de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, siendo asesor y consultor en cada departamento donde

une de una manera más eficiente a todo el Talento Humano dentro de la institución.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Principios y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también 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 trabajo⁹."

"En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos¹⁰."

2.2 Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- a) Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes y empleados.

9 Martinez, Patricia Luz , "Gestión Social del Talento Humano", Marzo 2002

10 Martinez, Patricia Luz , "Gestión Social del Talento Humano", Marzo 2002

- b) Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- c) Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- d) Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- e) Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- f) Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- g) Llevar el control de beneficios de los empleados.
- h) Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandos o contactos personales.
- i) Supervisar la administración de los programas de prueba.
- j) Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- k) Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- a) **Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio.** Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- b) **Desarrollo de talento Ejecutivo.** Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

- c) **Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes.** Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- d) **Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados.** Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- e) **Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.**

2.3 Objetivos

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

- a) Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- b) Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- c) Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

- d) Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- e) Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- f) Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- g) Cumplir con las obligaciones legales.
- h) Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

2.4 Diversidad Global y Cultural

Para empezar, definamos el término “*cultura*”: Cultura, deriva del verbo latino “colere”, que significa cultivar. “Cultum”, en latín, agricultura” y “Cultus” cultivo de la tierra. En el siglo .XVIII, Cultura es usado para referirse a lo espiritual. Culto es, pues, un rasgo individual y no tanto social. Existe el hombre “culto” o “inculto”, términos que persisten hoy día. Las nuevas corrientes de sociología y antropología moderna redefinen este término, entendiendo Cultura en un sentido social. En el contexto que nos ocupa, Kuper nos ofrece una visión resumida de cómo se inició el camino para llegar a una definición antropológica moderna del término Cultura:

Parsons revisa el debate entre los grandes teóricos: los positivistas y los idealistas. Para los positivistas, el comportamiento humano es explicable por leyes de conducta y motivación. Los idealistas -Alemania fue su cuna- lo niegan, aduciendo que periodo histórico, tiene su propia cultura, siendo ésta la modeladora de sus individuos. El individuo decide de forma irracional, expresando incluso ideas filosóficas o “místicas”. Parsons propone una síntesis del idealismo y del positivismo con su teoría general de la acción, en “El sistema social” (1951), tomando ideas de Marshall, Pareto y Durkheim (todos ellos positivistas) y también del dualismo de Kant. Para Parsons, el mundo objetivo está compuesto de objetos “sociales”, “físicos” y “culturales”, formando cada uno de ellos un sistema: social, de la biología y personalidad del

individuo, y cultural, que interactuarían para influir en las decisiones de cada persona sin llegar a reducirse mutuamente. Parsons quiere una remodelación de las ciencias sociales, ocupándose: la psicología del individuo, la sociología de los sistemas sociales y la antropología del sistema cultural. Kroeber (Berkeley) y Kluckhohn (Harvard) –en contra de Parsons en un primer momento, tras la publicación de su obra- revisan las teorías antropológicas, en “Culture”, en un intento de especificar qué da de sí la concepción antropológica de cultura. Más tarde, se introduce el empleo del vocablo cultura en plural. Siguiendo a Boas –en palabras de Kuper: padre fundador de la antropología cultura-, se escribe acerca de Culturas. Tylor habla de que la cultura es la herencia no biológica de la especie.

La etnología explica la naturaleza y fuentes del progreso humano. Las civilizaciones atraviesan las fronteras raciales (boasiano). Lowie y Goldenweiser (boasionaos) e incluso Kroeber, insisten en que una cultura se tiene que tratar históricamente más que como un todo funcional. En su obra “Cultura, genuina y espuria”, Sapir habla de que la cultura genuina de un sujeto debe formarse orgánicamente en un entorno de rica cultura comunitaria. Y es esta cultura la que se debe convertir en objeto de la antropología. Mead, otra gran alumna de Boas, afirma que es el momento de hacer frente al desarrollo de la problemática en las conexiones entre individuo y lo que es distintivo de la cultura en la que se ha criado. Geertz y Schneider resuelven que la cultura debe estudiarse como un sistema autónomo, investigado por sí mismo. En sus manos, la teoría parsoniana se fue refinando y a su vez alejándose del “arropamiento de la teoría de la acción”. La cultura es un sistema de símbolos y significados, siendo las normas algo distinto. En lo relativo a método para su estudio, Parsons –al final del artículo, Geertz se alinea con él- sugiere la interpretación intuitiva y también el psicoanálisis. El simbolismo es un condicionante que no se puede suprimir al conocimiento humano; es por ello que si el mundo humano es simbólico, sólo cabe la interpretación, ya que el procedimiento hermenéutico se produce implícitamente en toda comprensión.

Por otra parte, la lingüística también es un método de gran atractivo, el lenguaje como constructor de la realidad social, no sólo como un mero

descriptor de la realidad. El lenguaje, en la interacción, actuando y construyendo, y, por tanto, necesario para comprender la interacción humana. Resulta evidente, en mi opinión, que la antropología moderna necesitaba redefinir unos de sus conceptos clave, por haber sido uno de los centrales en su constitución como disciplina científica y por las nuevas condiciones de la realidad social. La Cultura como un conjunto de valores, creencias, actitudes y objetos materiales que forman el modo de vida de una sociedad y enmarca las conductas adecuadas. Éstas surgen por la religión, normas morales que gobiernan la interacción cotidiana, reflejándose en el modo de pensar, actuar, relación de los individuos sirviendo para mantener el sistema social en el que se engloba esa cultura.

La cultura también tiene la capacidad para poner límite a nuestras acciones, sin que por ello permanezca estática. Desde el siglo XX, conceptos como puede ser el sexismo, racismo y rechazo hacia homosexuales están siendo 'tratados' de irracional e injustos (poco a poco), favoreciendo cada vez más la libre expresión. La cultura en ningún momento es algo rígido ni homogéneo en una sociedad. Se presentan modificaciones y luchas en los valores y costumbres de ciertos sectores de la sociedad. La sociedad y su cultura no son impermeables a las influencias de otras, teniendo por consecuencia intercambios culturales. Estas fuerzas culturales diferentes son las fuerzas mismas que permiten a una sociedad y su cultura progresar hacia nuevas formas. La cultura, en cuanto a su transmisión de generación en generación, puede conducir a la reproducción de pautas peligrosas: prejuicios raciales o la fuerte competencia actual por el triunfo, y también tiene la capacidad para poner límite a nuestras acciones, aunque no por ello permanezca estática. La cultura es una manifestación grupal, no individual, de las necesidades, intereses y valores de una sociedad. Las personas se identifican con su grupo, permitiéndoles mantenerse adheridos a él, encontrando valores de identificación, deduciéndose el papel fundamental de la cultura en la sociedad: la identidad y cohesión.

La identidad cultural de los diversos pueblos se va generalizando hacia una cultura estandarizada, propiciado por los poderes que manejan los medios de comunicación social y producción. Ante la nueva escena sociocultural, con una

creciente pérdida del papel de las instituciones locales y nacionales, en beneficio de los conglomerados transnacionales (incluso se ha cambiado el término de 'multinacional', mercados globalizados, movilidad geográfica de trabajadores, moneda común ..., alguien debe dar respuesta a las preguntas de pertenencia e identidad de los pueblos, a la imparable marcha iniciada hacia la aldea global, como paradigma de constitución del mundo con miras a la homogeneización de nuestro mundo en lo político, lo económico, lo social.

2.5 Fundamentos del Comportamiento Individual

2.5.1 Características Biográficas

Se refiere a características personales que son objetivas y cuya obtención es fácil a través de los registros de personal.

Edad

Existen tres razones por las que se torna importante el tema de edad y rendimiento, éstas son:

- La creencia de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad, sin importar que esto sea verdad o no, muchas personas actúan de acuerdo a este criterio.
- La realidad es que la fuerza laboral madura es menos productiva que la joven.
- La legislación reciente que existe en algunos países como Estados Unidos que prohíbe el retiro obligatorio.

Los dueños de las organizaciones hoy, por una parte observan en sus empleados mayores ciertas cualidades positivas tales como experiencia, el juicio, la marcada ética, y un claro compromiso con la calidad, pero también se encuentran con que ellos están carentes de flexibilidad y se resisten a la nueva tecnología, esto en las organizaciones actuales que buscan individuos adaptables y abiertos al cambio, se convierte en un aspecto negativo que evita su contratación, o en todo caso aumenta sus niveles de despido.

En la relación edad – rotación, mientras más viejo seas, menor es la probabilidad que renuncies a tu trabajo.

En referencia a edad - ausentismo, la mayoría de estudios muestran una relación inversa. Existen dos tipos de ausentismo: El evitable que se refiere a empleados mayores, tienen tasas más bajas de éste que los jóvenes, por el hecho que saben que es difícil encontrar trabajo si lo pierden, y el inevitable, en el que se presenta que los empleados mayores tienen tasas más altas de éste, generalmente por problemas de salud.

En cuanto a la relación edad - satisfacción, la mayoría de estudios indica asociación entre ambos cuando menos hasta los 60 años. Otros han encontrado que la satisfacción tiende a incrementarse en forma continua entre los profesionales conforme envejecen, mientras que cae entre los que no lo son en la edad media y luego se incrementa nuevamente en los últimos años.

Y por último en la relación edad - productividad, se piensa que la persona mayor posee menor rendimiento, esto es relativo porque pueden poseer mayor productividad en determinadas áreas que la que posee una persona joven.

Género

Entre hombres y mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afecten su rendimiento en el trabajo, en todos los demás aspectos como habilidades en solucionar problemas, motivación, sociabilidad, dirección competitiva, entre otras, no se observan diferencias; de igual forma no existe ningún tipo de evidencia que indique que el género de un trabajador afecte la satisfacción en el trabajo. Un tema en que se puede decir que difieren hombres y mujeres se presenta en el caso en que las mujeres posean niños pequeños en casa, pues puede que prefieran trabajar medio tiempo o buscarán trabajos con horarios flexibles o en todo caso buscarán trabajar a través de la distancia manteniendo comunicación permanente por red o vía electrónica.

En cuanto al género - ausentismo, las mujeres poseen una tasa de ausentismo mayor que la de los hombres, esto sucede muchas veces porque al poseer ella

generalmente, la responsabilidad de la casa y la familia, al presentarse problemas con sus hijos o al tener otra emergencia en ella, ha sido ella la que tradicionalmente falta al trabajo, aunque actualmente una gran proporción de hombres está interesado por el cuidado y educación de sus hijos como las mujeres

En referencia al género - rotación, mientras que algunos han encontrado que las mujeres tienen mayores tasas de rotación, otros en cambio no, por lo que no se puede llegar a una conclusión.

Estado Civil

Los empleados casados poseen poco nivel de ausencia al trabajo de igual manera poca rotación y se encuentran más satisfechos con el mismo en comparación con empleados solteros.

Antigüedad

Se refiere al tiempo que se haya trabajado en un empleo en específico.

En cuanto a la relación antigüedad - productividad, se puede decir que existe una relación positiva entre ambos; puede considerarse como un buen pronosticador la experiencia laboral.

En el caso de la relación antigüedad - ausentismo, se encuentran negativamente asociados. Se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa del ausentismo.

Casi lo mismo ocurre con la relación antigüedad - rotación, en el que se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa de la rotación. Se encuentran negativamente asociadas. Los estudios demuestran que la antigüedad que un trabajador tuvo en un empleo anterior pronostica la rotación futura del mismo.

En referencia a la relación existente entre antigüedad - satisfacción, se encuentran positivamente asociadas, la antigüedad puede considerarse un

pronosticador sólido y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

2.5.2 La Teoría de las Necesidades

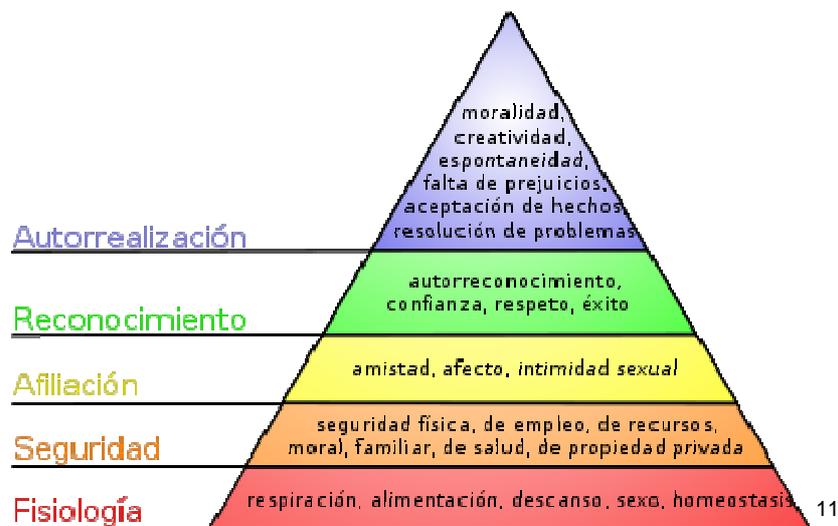
Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:

Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.

La jerarquía de las Necesidades de Maslow, en esta teoría de motivación en la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).



¹¹ George Boeree (2003) *Teorías de la personalidad, de Abraham Maslow*.

Características generales de la teoría de Maslow

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pero la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual. “Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores”¹².

Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

Motivación, Satisfacción y Productividad

Teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

“En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener

¹² Abraham Maslow *A Theory of Human Motivation*, en altruists.org

una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior”¹³.

2.5.3 Teoría ERG

Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

- En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:
 - Existenciales (las mencionadas por Maslow)
 - De relación (relaciones interpersonales)
 - De crecimiento (creatividad personal)
- En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Teoría de las tres necesidades: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder
- La necesidad de Afiliación

¹³ Psicología Humanista en Portalpsicologia.org

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

Basándonos en lo leído podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo.

En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera conciente sus necesidades y circunstancias.

También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

A modo de ejemplo referido a la actualidad creemos importante destacar a los gerentes de Walt-Mart que aplican las diferentes teorías de las necesidades.

3.5.4 Teoría de la Equidad

“El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida”¹⁴. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

3.5.5 Teoría de la expectativa

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

- a) Esperan ciertas consecuencias de su conducta.
- b) Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
- c) Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia

¹⁴ Popper, en “The History of Our Time: an optimist’s view” World Affaris, Vol. 150, 1995

- d) Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

“Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares”¹⁵. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

3.5.6 Teoría del Reforzamiento

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

"Enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto**, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida."¹⁶

¹⁵ Claus Offe. Contradicciones en el Estado de Bienestar. Madrid, Alianza Editorial Sa, 2007

¹⁶ Mishra: El Estado de bienestar en crisis. Madrid, MTAS, 1998, p 251

3.5.7 Teoría de las Metas

“Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas¹⁷.”

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Diferencia entre Motivación y Satisfacción

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Técnicas de la motivación

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:

¹⁷ Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R.. Administración 6a Edición. Editorial Person. México, 1996. Pág. 502

Influencia del grupo en la Motivación

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer al necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno

trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

2.6 Teorías de Motivación

A continuación mencionaremos las principales teorías de motivación que sustentan nuestro estudio.

2.6.1 Modelo de Procesos

Se mencionan a continuación las dos teorías de procesos que mejoran y explican las formas de motivar al trabajador para un desempeño adecuado.

Teoría de las expectativas de Vroom

Fue, otro de los exponentes de esta teoría contemporánea que da explicaciones ampliamente aceptadas acerca de la motivación, en la que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques propugnados por Maslow y Herzberg.

Furnham Adrián (2000) "Psicología organizacional" propone un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. De esta manera Vroom se acerca al concepto de "Armonía de objetivos" en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo. Esta teoría es consistente tal como se percibe en el "sistema de administración por objetivos".

Según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento.

La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo. Es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad a través de los años, se han adoptado y modificado las ideas fundamentales.

Al parecer es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

Teoría de Porter y Lawler (1988)

Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicaron primordialmente en instituciones. Así tenemos que este modelo de teoría sostiene:

- Que el **esfuerzo** o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la **recompensa** y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- La segunda parte de este modelo es la relación entre el **desempeño** y las **recompensas**. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lawler concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

- Las personas desean ganar dinero, no sólo por que este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.

- Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.
- Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

Se establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basadas en méritos (sistemas de administración del desempeño) en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores. Es un error suponer que ha todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones , mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se debe combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

El clima organizacional está ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés colaboración, etc. cuando la motivación es escasa por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad.

Por consiguiente, la motivación es resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía en todas las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valore

los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo la facilitará o dificultará al estimular al empleado, conociéndolo y dándole aquellos incentivos que considera lo impulsarán hacia el logro de las metas.

2.7 Factores de Motivación y su Relación con el Desempeño Laboral

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. José Rodríguez (2001); “manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato”¹⁸.

Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

“Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad”¹⁹; con él se pueden adquirir

¹⁸ Ramiro GRAU MORANCHO: Escritos Laborales. Editorial TRIVIUM, MADRID, 2002. ISBN 84-7855-709-1

¹⁹ Ramiro GRAU MORANCHO: Escritos Laborales. Editorial TRIVIUM, MADRID, 2002. ISBN 84-7855-709-1

diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

"Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa", dice Koontz "El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho -continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo."²⁰

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda Koontz.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

²⁰ Ramiro GRAU MORANCHO: Estudios Laborales. Editorial DYKINSÓN, Madrid, 2003. ISBN 84-9772-188-8

“Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.”²¹

Se debe mencionar también “El dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas”²², que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio.

“Debe considerarse también como factor de motivación la Capacitación del Personal: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas”²³.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. “El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades”²⁴. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de

²¹ Manuel Alonso Olea, María Emilia Casas Baamonde: Derecho del Trabajo, ed. Thomson Civitas (Aranzadi), 2006, ISBN 84-470-2514-4

²² Germán Eduardo Cascante Castillo. Manual Práctico de Legislación Laboral. 2003.

²³ Alles, Martha. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.

²⁴ Díaz Bretones, F. y Rodríguez Fernández, A. (2003). Selección y formación de personal. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. “Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo”²⁵. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

²⁵ Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Solana (1973) afirma que cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. “El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones”²⁶.

Se considera también que aumenta la motivación el Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue

²⁶ Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores.

habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

“También el Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo”²⁷. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según Palomino Antonio (2000), viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

2.8 Liderazgo. Teorías

El liderazgo hoy en día es un tema crucial en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. “El líder como toda persona posee

²⁷ Licha, Isabel (2000) El enfoque de gerencia social. En diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)

muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito”²⁸.

Aunque hay para quienes "administración" y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. “Para efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones”²⁹.

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”³⁰

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”³¹.

2.8.1 Tendencias del Liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta).

²⁸ Cook, Marshall: “Coaching efectivo”. Mc. Grawhill. Bogotá. 2000

²⁹ Ulrich, Dave, & Zadunaisky, Gabriel. (1997). Recursos humanos champions. Ediciones Granica S.A

³⁰ Kouzes, James M. y Posner. <<Las Seis Disciplinas” La Credibilidad: Como se gana, se pierde, y porque la gente la reclama>>. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.2000, pp. 51

³¹ Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10 ed.). México: Pearson Educación.

Ellas son:

Edad del liderazgo de conquista

“Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos”³².

Edad del liderazgo comercial

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

Edad del liderazgo de organización

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

Edad del liderazgo e innovación

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

Edad del liderazgo de la información

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

³² Kouzes, James M. y Posner. <<Las Seis Disciplinas” La Credibilidad: Como se gana, se pierde, y porque la gente la reclama>>. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.2000. pp. 56

Liderazgo en la "Nueva Edad"

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. "Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo"³³. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo.

2.8.2 Estilos de Liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. "El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes"³⁴. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

³³ Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93

³⁴ Harzing, A. W. y Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingences on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organizational Studies*, 24, 187

El Líder Autócrata

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El Líder Participativo

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El Líder que Adopta el Sistema de Rienda Suelta o Líder Liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para

los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

2.8.2.1 Características de un Líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).

- Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

2.8.2.2 La Autoridad para el Liderazgo

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. “La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos”³⁵. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

³⁵ Gambling, T. (2005). Magic, accounting and morale. *Accounting Organizations and Society*, McPhail 141.

Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control. Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente. La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía. Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él.

Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.

2.8.2.3 Otras Consideraciones sobre el Líder

Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).

Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.



36

2.8.2.4 Enfoques Situacionales o de Contingencia del Liderazgo

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del "gran hombre" y de rasgos para la comprensión de liderazgo, la atención se volcó en el estudio de las situaciones y de la sospecha de que los administradores son producto de situaciones dadas. Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. Se trata sin duda de que un enfoque persuasivo, como lo indica en Estados Unidos el ascenso de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de los años treinta y en China el de Mao Tse-Tung en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. "Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienen a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la

³⁶ Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, Psicología de los grupos y de las organizaciones. Madrid: Pirámide. pp. 69.

persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende de los programas) para satisfacerlos”³⁷.

Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativas.

2.8.2.5 Dimensiones Críticas de la Situación de Liderazgo

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

- Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder. Estructura de las tareas. Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo. Relaciones líder-miembros. Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas de hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

“El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó

³⁷ Watson, D. (1989). Strangers' ratings of the five robust personality factors: Evidence of a surprising convergence with self-report. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57

que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones "desfavorables" o "favorables"³⁸. En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas. (Cada punto de la gráfica representa hallazgos de un estudio de investigación, véase el extremo inferior derecho en referencia al líder orientado a las tareas,) en el otro extremo, en el que le poder otorgado por el puesto es fuerte, la estructura de las tareas clara y buenas las relaciones líder-miembros (lo que significa una situación favorable para el líder. Fiedler dedujo que también el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Sin embargo, si la situación es apenas moderadamente desfavorable o favorable (la parte intermedia de la escala en la figura), el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En una situación altamente estructurada, como la propia de un ejército durante una guerra, en la que el líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, prima una situación favorable, lo que apunta a la orientación a las tareas como más apropiada. El otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente deficientes, tareas desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre o ambigüedad susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada. Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

³⁸ Batson, C. D. (1998). Altruism and prosocial behavior. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey, (Eds.), *The handbook of social psychology*. New York: McGraw Hill

El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

“El liderazgo orientado a logros implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación”³⁹. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio. Para decirlo de otra manera, los empleados deseen que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

- Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los (subordinados a incrementar sus esfuerzos) estos es, resulta motivador para (ellos siempre y cuando) haga depende la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz.
- Favorezca del ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de

³⁹ Ambady, N., & Rosenthal, R. (2000). Thin slices of expressive behavior as predictors of interpersonal consequences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111.

metas, promoviendo la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

Autoridad y Poder

Hemos realizado un estudio de temas como el Poder, la Autoridad y las Responsabilidades Sociales de las Empresas, con esto queremos brindarle al lector una forma de indagar en estos temas tan importantes a la hora de constituir o reorganizar una institución, ya que la división de poderes y la forma de ejercer la autoridad en una empresa o organización son base fundamentales para poner en marcha cualquier empresa.

Por otra parte hemos dado un esquema de las ventajas y desventajas en cuanto a Departamentalización, de esta manera podemos hacer referencia de este tema a la hora de tomar decisiones en cuanto a la estructura de una empresa.

Empowerment

En los últimos años se ha puesto de moda la promoción de diversas concepciones del empowerment. "Empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores"⁴⁰. La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las aptitudes requeridas para ello.

El empowerment implica asimismo que los empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas.

⁴⁰ Empowerment. (Página web en línea). Disponible:<http://educafinanzas.galeon.com/enlaces326722.html>

Conceptualmente, esto puede ilustrarse de la siguiente manera:

- a) poder debe ser igual a la responsabilidad ($P = R$).
- b) Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.
- c) Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

“Entre las razones del interés en el empowerment están la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada”⁴¹. Este sistema produce en la fuerza laboral de la empresa un sentimiento de pertenencia, realización y autoestima, pero hay que tener en cuenta que es necesario considerar el impacto en los superiores del empowerment; las necesidades de estos deben tomarse en cuenta, asignándoles, por ejemplo, tareas más complejas.

2.9 Los Grupos en las Organizaciones. Definición y Clasificación

2.9.1 Tipos De Grupos

“Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares.”⁴² Seres humanos que interactúan junto con otros para el propósito de lograr uno o más objetivos particulares y comunes dentro de la organización., constituyendo en un grupo social intermedio entre el individuo y la empresa.

⁴¹ Empowerment... ¿Una necesidad en el entorno actual? (Página web en línea). Disponible: http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/empowerment.php

⁴² http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanoslos_grupos_en_la_organizaciones_definicion_y_clasificacion/15225-10

Los grupos son importantes como unidad social ya que puede darse desde la influencia de los líderes grupales y éstos son una parte importante dentro del clima y cultura organizacional. “A través del grupo se asignan tareas, se satisface la necesidad de participar, se persigue el logro de objetivos y se toman un cúmulo de decisiones”⁴³. Así también el grupo puede convertirse en un enemigo ya que podría convertirse en un factor inhibitor mas no estimulante así como llegar a ser un mediador entre los mandatos, algún pliego de peticiones, de sugerencias y comentarios dentro de la organización.

Los grupos más habituales pueden tener en cuenta distintos criterios dentro de la organización para poder establecer una clasificación. Estos son.

Según un criterio temporal: tiene que ver con la estabilidad de las relaciones:

- a) **Grupos permanentes:** Son los grupos concebidos como su nombre lo indica, permanentes en el tiempo y son los encargados de el funcionamiento y mantenimiento de la organización a través de diferentes tareas a cumplirse. La permanencia temporal de estos grupos no impide que haya cambios en su composición.
- b) **Grupos temporales o creados "ad hoc":** estos generalmente son concebidos para realizar o abordar algunas actividades o problemas en específico. Una vez concluida su función o solucionado el problema se da por terminado el grupo.

Según un criterio de formalidad: tiene que ver con el origen de los grupos:

- a) **Formales:** “Nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas”⁴⁴ El comportamiento dentro de estos grupos el

⁴³ <http://www.mailxmail.com/curso-grupos-organizaciones/definicion-grupo>

⁴⁴

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos_los_grupos_en_la_organizaciones_definicion_y_clasificacion/15225-10

comportamiento está dado por las metas de la organización, pero existen 3 tipos de conductas que son regidas en los grupos:

- El que busca o tiene una posición afable.
- El que busca o tiene una posición batalladora.
- El que busca o tiene una posición lógica.

Son grupos definidos y planificados para llegar a completar el objetivo organizacional.

Informales: “En contraste, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización.”⁴⁵ Son aquellos que se forman por afinidad y se complementan entre los miembros del mismo. Están también orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales.

Según un criterio de finalidad: tiene que ver con los objetivos de los grupos;

- a) Producción:** Son aquellos que los integrantes realizan una determinada tarea, son ellos mismos los que configuran los equipos de trabajo para cumplir el objetivo del grupo.
- b) Solución de problemas:** problemas que se dan en el día a día en la organización.
- c) Resolución de conflictos:** Son grupos de negociación y mediación donde se trata de enfrentar a las dos partes del problema para llegar a un punto medio.
- d) Cambio y Desarrollo Organizacional:** incluyen diferentes grupos y técnicas grupales. Entre otros, grupos de entrenamiento, desarrollo de equipos o grupos de sensibilización.

⁴⁵ idem

Según un criterio jerárquico: relacionada con la estructura organizacional:

- a) **Diferenciación vertical:** compuesta por los diferentes grupos que van desde la alta dirección, los directivos intermedios hasta los grupos operativos.

- b) **Diferenciación horizontal:** “incluye fundamentalmente los distintos grupos funcionales, grupos que proporcionan servicios especializados (relativos a la producción, investigación, etc.) basados en competencias particulares, y comités temporales, creados con diferentes misiones, fundamentalmente de asesoramiento y toma de decisiones”.⁴⁶

Según un criterio jerárquico: tiene que ver con la ubicación en la estructura organizacional:

- a) **Actividad grupal:** grupo con tareas interdependientes, objetivos e incentivos grupales, relaciones estables, etc.

- b) **Actividad individual:** el grupo como un contexto en el que predominan la actividad y los valores individuales. Es aquel grupo donde se genera una competencia entre los miembros.

2.10 Gestión del Grupo de Trabajo. Estructura

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa y ayuda a cada miembro a compartir información y tomar decisiones dentro de su área.

“Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de comprometerse en el trabajo colectivo que requiere del esfuerzo conjunto”⁴⁷. El desempeño

⁴⁶ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-los_grupos_en_la_organizaciones_definicion_y_clasificacion/15225-10

⁴⁷ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos_la_gestion_del_grupo_de_trabajo_estructura/15225-13

vendría a convertirse en esa Así que su desempeño es simplemente el valor agregado de cada miembro del grupo.

2.11 Procesos de Grupo. Toma de Decisiones Grupales

Existen diferentes patrones de comunicación que se utilizan para estos procesos de toma de decisiones como son el comportamiento del líder, las dinámicas de poder, las interacciones de conflicto y similares.

Hace años atrás se hablaba que “dos cabezas piensan mejor que una” pues es por eso que hoy en día, se toman muchas decisiones en grupo o en equipo.

¿Que implica tomar decisiones en grupo? ¿Las decisiones tomadas individualmente son tan buenas que las tomadas en grupo? A continuación algunas fortalezas y debilidades de los grupos.

Fortalezas de la toma de decisiones en grupo: Los grupos generan más información y diversidad en los puntos de vista. Se completa el conocimiento de los individuos que son integrantes del grupo y se contribuye mucho más a que el proceso de decisión sea de alta calidad donde se puede llegar fácilmente a la solución de un problema. “Los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones probablemente apoyen con entusiasmo la decisión y alienten a los demás a aceptarla.”⁴⁸

Debilidades de la toma de decisiones en grupo: Una de las desventajas típicas de la toma de decisiones en grupo es el consumo excesivo del tiempo. Típicamente se requiere más tiempo para llegar a una solución en grupo de lo que tomaría si un solo individuo decidiera por sí mismo. En la decisión individual, es claro quién es el responsable de la decisión final. En la decisión en grupo, la responsabilidad de cualquier individuo desaparece.

Técnicas de toma de decisiones: Existen cuatro tipos de maneras para realizar la toma de decisiones:

⁴⁸ http://www.wikilearning.com/cursos_gratis/recursos_humanos/15225-14

a) Grupos de Interacción.- Los miembros se reúnen cara a cara e interactúan entre ellos para poder comunicarse de cualquier manera.

b) La Tormenta de Ideas.- Consiste en un proceso de generación de posibilidades o ideas que van a ayudar a la toma de decisiones sin dilatar el proceso. “El líder del grupo enuncia el problema de manera clara. Entonces los miembros “liberan” tantas alternativas como puedan dar en un tiempo dado”⁴⁹. Todas las alternativas son válidas y son analizadas y no se permite ninguna crítica.

Técnica Grupal Nominal

Todos los integrantes están físicamente presentes, como en una reunión de comité tradicional, pero operan en forma independiente. Ésta evita la discusión interpersonal durante el proceso de toma de decisiones, ya que cada integrante de manera independiente escribe sus ideas sobre el problema y presenta las ideas al grupo entero. Así posteriormente el grupo las analiza y jerarquiza las ideas más importantes siendo la primera la decisión a tomar.

Reunión Electrónica

Es una de las técnicas más recientes donde se mezcla la técnica del grupo nominal con la tecnología computacional compleja y estos se proyectan en una pantalla dentro del lugar de reunión.

2.12 Los Equipos de Trabajo Diferencial

Equipo es: “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”⁵⁰. Es decir, que en un equipo existen personas que se encuentran dotadas de ciertas

⁴⁹ Puchol, L (2000). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial Diaz de Santos. Madrid, España. 325p.

⁵⁰ Stoner J. (1996) Administración 6. Edición, MES, Cuba.

habilidades o facultades para cumplir metas grupales. Hay diferentes tipos de equipos desde los que proponen hasta los que operativizan las decisiones tomadas. Esto se da para que exista solución a los problemas que se presentan y para también involucrarse en la participación de las actividades.

La gerencia busca esa sinergia positiva que permitirá a sus organizaciones incrementar el desempeño. El uso de los equipos viene a hacer directamente proporcional con la generación de mayores resultados sin un incremento de gastos.



Fuente: Mariano Sosa Sállico

2.13 Tipos De Equipos

Las tres formas más comunes de equipo que se encuentran en una organización son:

Equipos de solución de problemas

En los equipos de solución de problemas, son los miembros los que proponen o sugieren la manera de mejorar algún proceso de trabajo, pero no son los que tienen la autoridad de poner en práctica sus sugerencias o alternativas.

Los equipos autodirigidos

Son grupos de empleados que seleccionan sus propios miembros y hacen que se autoevalúen con base a su desempeño. Estos empleados asumen

responsabilidades delegadas por sus supervisores y desempeñan trabajos como planificación y programación del trabajo, toma de decisiones operativas y ejecución de las mismas.

Equipos interfuncionales

“Estos equipos son formados por empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.”⁵¹

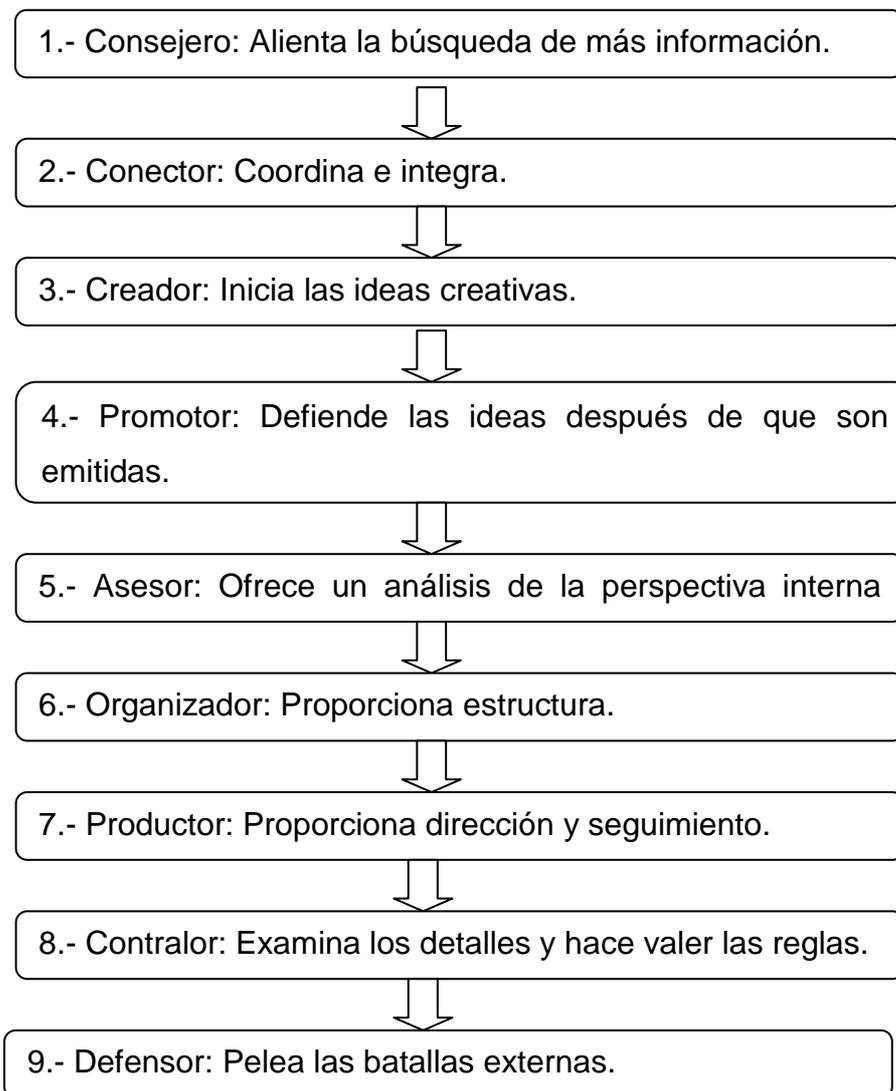
Permite el intercambio de información, invocación y solución de problemas por parte de los empleados de distintas áreas dentro o fuera de la misma organización.

2.14 Características Destacadas de los Equipos de Alto Desempeño

“Los equipos tienen diferentes necesidades. La gente debería ser seleccionada para formar parte de un equipo con base en la personalidad y preferencias de cada individuo. Los equipos de alto desempeño hacen que la gente se ajuste adecuadamente a varios papeles. Podemos identificar nueve papeles potenciales en el equipo”⁵².

⁵¹ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos/15225-15

⁵² Marin Triana,Z ;(2008)Tecnología de Diagnóstico para el Sistema de Capital Humano, MTSS



“Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas específicas, medibles y realistas. Las metas definen los objetivos finales del equipo. Pero los equipos de alto desempeño también necesitan el liderazgo y la estructura para proporcionar el enfoque y la dirección”.⁵³

2.15 Justicia Organizacional

El estudio de la “justicia organizacional” se inicia al tratar de apreciar la sustantividad y los efectos que tienen dos tipos de percepciones de los

⁵³ http://www.wikilearning.com/cursos_gratis/recursos_humanos/15225-15

trabajadores: aquella justicia distributiva que es aquella en los que sus directivos dan beneficios a los trabajadores. Mientras que aquella justicia procedimental es aquella que adopta decisiones para poder distribuir equitativamente los beneficios de la justicia distributiva a los trabajadores.

Cuando existen o se dan procesos que no son éticos ni equitativos dentro de la empresa, desafortunadamente se perciben en condiciones no apropiadas y esto genera un sentimiento de inseguridad, de agotamiento psíquico y estrés. Una situación contraria a la descrita pues genera confortabilidad y bienestar y no se da el brote del estrés.

“Cuando la participación en las decisiones se acompaña de percepción de justicia organizacional, los trabajadores se sienten respetados y tomados en cuenta, lo que genera alto bienestar y bajo riesgo de padecer estrés”⁵⁴

2.16 Sistema Organizacional. Estructura organizacional.

Conceptos

Existen componentes básicos que toda organización debe poseer ya que es una manera muy influyente en los empleados de la organización. Son los siguientes:

- a) Estructura organizacional.
- b) Especialización del trabajo.
- c) Cadena de mando.
- d) Tramo de control o tramo administrativo.
- e) Departamentalización.
- f) Centralización o descentralización en la toma de decisiones.

2.16.1 La Estructura Organizacional

Define, agrupa y coordina las tareas dentro de la organización. Es todo lo que se relacione con las políticas, procedimientos y trámites que se desarrollan a diario en el trabajo.

⁵⁴ KOONTZ, Harold – WEIHNRIK, Heinz, Administración: Una Perspectiva Global , McGraw Hill, México, 1998.

Existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización. Éstos son: especialización del trabajo, Departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Diseños Organizacionales más Utilizados

Los diseños más comunes en uso son: la estructura simple, como su nombre lo dice no es elaborada, es decir que no existe departamentalización, control y existe centralización en la toma de decisiones. Pero a pesar de su simpleza tiene ventajas: es rápida y no infliere mucho costo. Otra opción de diseño organizacional es la estructura matricial o de matriz donde se relacionan dos tipos de departamentalización la funcional y de producto.

“La fortaleza de la departamentalización funcional yace en poner juntos especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de ellos, mientras que permite agrupar y compartir los recursos especializados a través de los productos”⁵⁵. Lo negativo de este tipo de diseño organizacional viene a ser la coordinación de las tareas de distintos especialistas para que puedan optimizar los recursos como el tiempo y dinero. Por otro lado, la departamentalización por productos es todo lo contrario, termina las tareas a tiempo y dentro del presupuesto, puede coordinar las funciones entre especialistas para el cumplimiento de objetivos.

La Departamentalización

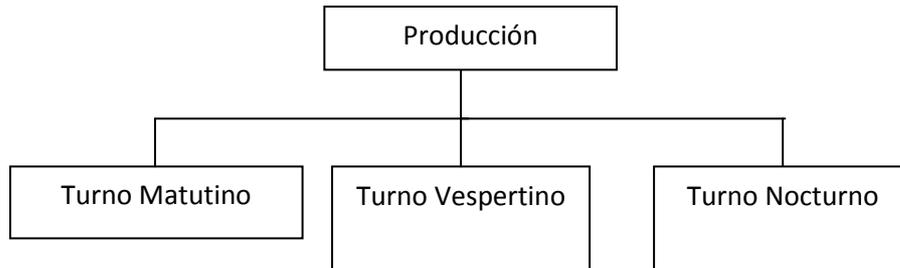
“Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud”⁵⁶. Esto ayuda a que las organizaciones crezcan de una manera indeterminada ya que se agrupan las actividades y los trabajadores de cada departamento.

⁵⁵ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos/15225-15

⁵⁶ *Amorós, Eduardo*, Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, Escuela de Economía USAT, Lambayeque – Perú, 2007, Capítulo 11

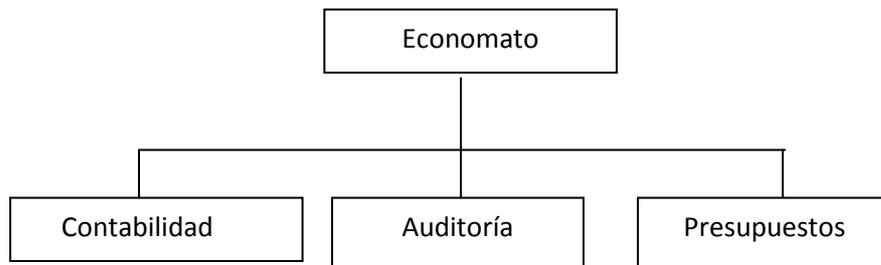
De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

Departamentalización por tiempo o por secuencia: Se utiliza en empresas generalmente productoras en las cuales no se puede interrumpir su jornada de trabajo y se las controla por turnos.



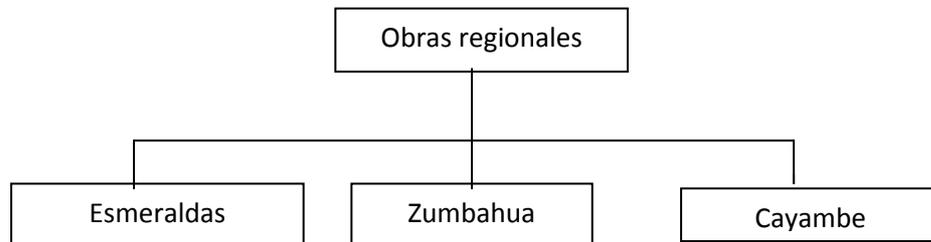
Fuente: Eduardo Amorós

Departamentalización por función o funcional: Consiste simplemente en juntar las actividades semejantes según su función principal.

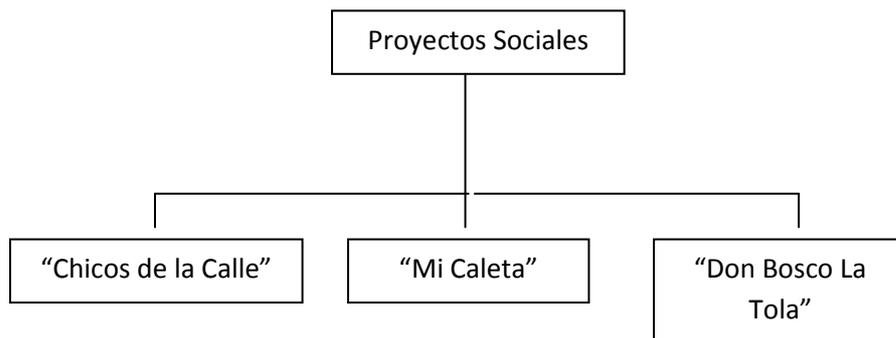


Fuente: Eduardo Amorós

Departamentalización territorial o geográfica: “Es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas”⁵⁷. Se realizan con base a las zonas geográficas en las cuales la empresa se desarrolla o tienen sus sucursales.



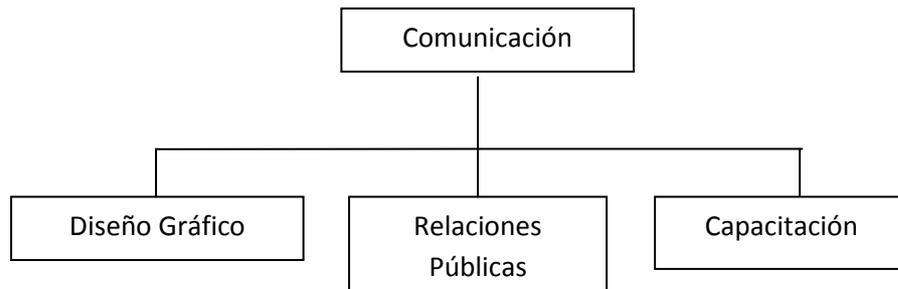
Departamentalización por tipo de clientes: “Su función consiste en crear unidades de interés primordial es servir a los distintos clientes”.⁵⁸



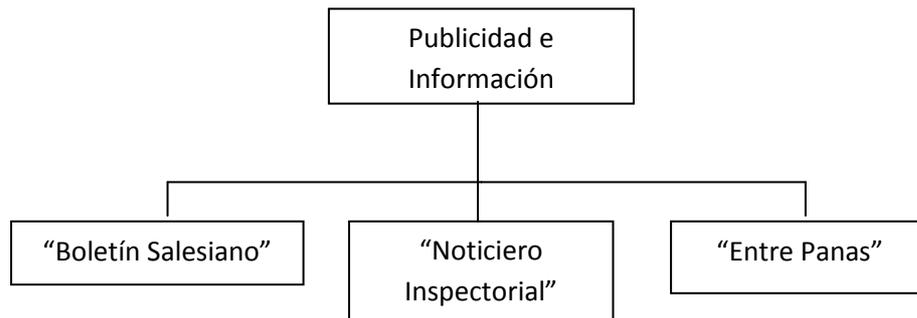
⁵⁷ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos/15225-15

⁵⁸ Amorós, Eduardo, Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, Escuela de Economía USAT, Lambayeque – Perú, 2007, Capítulo 11

Departamentalización por procesos o equipos: Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con un equipo determinado donde lo más importante es la optimización de tiempo.



Departamentalización por productos: La agrupación de actividades con base a los productos o grupos de productos relacionados entre sí.



2.17 El Área de Gestión del Talento Humano

2.17.1 Beneficio de tener un Departamento de RRHH en la empresa

El área de Recursos Humanos es un importante departamento en cualquier empresa, es aquel que se ocupa de todo lo relacionado con su empresa y sobre todo con el mejoramiento continuo del personal. El contar con un propio Departamento de Recursos Humanos tiene algunos beneficios que se los detallará a continuación:

Cuando se realiza el subproceso de contratación de personal, el único que está totalmente al tanto de los detalles de los diferentes puestos de trabajo, de las diversas funciones, los horarios y objetivos de cada uno de los puestos de trabajo y de la persona que ocupa éste.

Un Departamento de Recursos Humanos determina, “al momento de llevar a cabo las entrevistas, si la persona podría ser fácilmente integrada en la empresa y al lugar de trabajo de acuerdo a su personalidad y aptitudes, y cuáles habilidades de la persona podrían ser mejor utilizadas”⁵⁹ No se trata únicamente de encontrar a la persona que va a producir dentro de la empresa sino, que ésta sienta un equilibrio entre su personalidad y la función que va a desempeñar dentro de la empresa para que su desarrollo sea óptimo.

El mejoramiento continuo de los empleados es sumamente importante ya que no sólo se informan de sus funciones en el cargo, sino se desarrollan sus aptitudes de una manera útil a beneficio de la empresa con la ayuda de cursos o talleres que mejoren su nivel de educación en el caso de su carencia, y /o adquieran nuevas habilidades, siendo la segunda una inversión a largo plazo para la empresa contratante.

El Departamento de Recursos Humanos puede capacitar a los empleados de la empresa para que puedan trabajar dentro de un clima y cultura laboral adecuada y sobre todo en condiciones óptimas de seguridad dentro de su medio ambiente.

El pequeño detalle que el Departamento de Recursos Humanos utilice tarjetas de identificación significa que el empleado tiene un valor significativo dentro de la misma y de la misma manera se da una actualización cuando algún empleado deja de formar parte de la empresa o cuando entra personal nuevo.

⁵⁹ <http://www.cursosrecursoshumanos.es/beneficios-de-tener-un-departamento-de-recursos-humanos-en-la-empresa/>

El beneficio más importante que aún no lo hemos mencionado es que el Departamento de Recursos Humanos permite que tanto el dueño de la empresa como “sus empleados puedan centrarse en el éxito de la empresa”.⁶⁰

Cuando se toman en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, los trabajadores se sentirán plenos para poder realizar las tareas para las que fueron contratados. No descuidarse e incluso asegurarse de que los trabajadores reciban el trato justo con su sueldo justo, que reciban aumentos, y méritos por lo trabajado es uno de los beneficios más serios de un Departamento de Recursos Humanos ya que de esta manera se mantendrá contento al personal para que desarrollen perfectamente sus funciones

A pesar de todos los beneficios ya mencionados, “debemos reconocer que contar con un departamento de Recursos Humanos no es imprescindible”.⁶¹ Sin embargo, actualmente se facilitan las funciones y se optimiza el tiempo de aquella persona que estaba a cargo de contrataciones, despidos, nómina, normativas y políticas, sin que éstas sean sus funciones principales de su cargo.

2.18 El Profesional de los Recursos Humanos

El profesional en el área de Recursos Humanos es uno de los gestores principales dentro de una organización y cumple un papel muy importante que incluye desde la contratación del personal hasta la formación del mismo, implica la gestión de salarios, evaluación de desempeño laboral y desarrollo de actividades y motivación al personal para que logren un mejoramiento en el rendimiento de su trabajo.

En la actualidad, la gestión de los recursos Humanos se vuelve cada vez más compleja y exigente, es por eso que no solo debe estar familiarizado con las leyes laborales del país sino también de otros países. Esto es una causa de la

⁶⁰ <http://www.cursosrecursoshumanos.es/beneficios-de-tener-un-departamento-de-recursos-humanos-en-la-empresa/>

⁶¹ <http://www.tablero-decomando.com>

globalización ya que existen empresas que tienen filiales o matrices en un país extranjero y se da el movimiento de personal de un país a otro.

En Recursos Humanos se dan los casos de que no siempre se puede ser imparcial o estar a favor de todos ya sea en el caso de aumento de sueldos o simplemente la estandarización de los mismos, no siempre el empleado va a estar de acuerdo con este tipo de decisiones que se toman dentro del Departamento de Recursos Humanos. No hay que olvidar que se deben “cuidar los beneficios y el bienestar de los empleados”⁶², y evaluar los objetivos de la empresa. La cualidad más importante de un profesional de Recursos Humanos es el manejo y mediación de conflictos entre trabajadores, supervisores, sindicatos, entre otros que se deben ejercer con mucho cuidado y paciencia para poder encontrar soluciones que no beneficie únicamente a una de las partes sino a ambas.

El profesional de gestión de Recursos Humano no solo debe formar a los trabajadores de la empresa en sus funciones y en el cumplimiento de tareas sino también, formase como profesional en el área. Capacitaciones que ayudan a definir las habilidades del profesional, donde se pueden afinar algunas falencias que se tienen “como la estructura y comportamiento de una organización, beneficios, los métodos de contratación, la motivación de los empleados y cómo asistir a los empleados con problemas”⁶³ ayudarían mucho para el buen desempeño laboral del profesional en el área, no únicamente en lo teórico y productivo, sino también lo humano, la interacción con las diferentes personas que forman parte de la organización, jefes, subordinados, miembros del sindicato, entre otros. Por lo tanto, para ser un profesional en ésta área, se debe disfrutar trabajar en equipo y tener habilidades para poder comunicarse a cualquier nivel.

Existe un factor muy primordial en el Departamento de Recursos Humanos que es la gente, sin ésta, no habría ningún tipo de organización. Ser un profesional

⁶² <http://www.cursosrecursoshumanos.es/como-ser-un-profesional-en-recursos-humanos/>

⁶³ <http://www.cursosrecursoshumanos.es/como-ser-un-profesional-en-recursos-humanos/>

“en Recursos Humanos es a la vez un reto y un interesante desafío, ya que se trata de un área especializada de trabajo”⁶⁴ con personas.

2.18.1 El Papel de la Gestión de los Recursos Humanos en la empresa

“La función de los recursos humanos, como el de cualquier otra área del negocio, es garantizar que la empresa obtenga el máximo rendimiento de sus empleados”.⁶⁵, es decir, que la gestión de Recursos Humanos se hace muy compleja ya que se enfatiza mucho más a nivel humano de los trabajadores y sus relaciones más que la productividad.

Gestionar las relaciones humanas con la productividad no es fácil de estandarizar ya que el profesional en Recursos Humanos es el encargado de optimizar la producción de los trabajadores mediante la interacción con los demás miembros de la organización y la utilización de los diversos sistemas y políticas. Las siguientes son algunas de las funciones a cargo del departamento de recursos humanos:

Manejar las compensaciones y recompensas

“Los recursos humanos son responsables de vincular los incentivos y recompensas a determinados cargos y funciones, a fin de maximizar los niveles de rendimiento”⁶⁶. Se trata de una tarea de planificación estratégica, que afecta a cada persona en la organización y tiene que ser proyectada por separado para cada posición, dependiendo del nivel, del departamento y de los objetivos. Ahora hay que tomar en cuenta que no siempre las compensaciones y recompensas son el mejor método de motivación para un trabajador ya que siempre va a existir un trabajador, la mayoría de veces, que sea el “mejor empleado” y siempre será remunerado con un porcentaje mayor y va a existir riñas y un mal clima laboral dentro de la organización, es por eso que los recursos humanos estructuran este importante aspecto para lograr la satisfacción de todos los que forman parte de la organización.

⁶⁴ Í FERRARO, Eduardo, Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área, Primo Editora, Buenos Aires, 2000.

⁶⁵ <http://www.cursosrecursoshumanos.es/el-papel-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa/>

⁶⁶ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm

Contratación

Una de las funciones más importantes que se encuentra a cargo del Departamento de Recursos Humanos es la selección del personal y por ende la retención del mismo. La tarea de escoger a la persona idónea para un cargo, es una actividad muy importante ya que es el talento humano quien impulsa a “cualquier tipo de organización hacia el éxito”.⁶⁷

La gestión del rendimiento

Se debe realizar evaluación de desempeño sistemáticas para poder apreciar el desempeño de cada individuo dentro de la organización, identificando así las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada uno de los trabajadores. Posteriormente se le informará al empleado con el fin de que su rendimiento y productividad sea potenciada.

Expectativas de los empleados

Saber cuál es el compromiso institucional y saber si existe un vínculo con el compromiso y objetivo de cada una de las personas que forman parte de la institución. Éstas tienen que ir “...dirigidas y alineadas para que la organización tenga éxito y los empleados se sientan satisfechos”⁶⁸. Un trabajador satisfecho y motivado realiza un buen trabajo a corto, mediano y largo plazo. El papel de recursos humanos viene a hacer el seguimiento de las expectativas del empleado y de las de la organización para garantizar que ambas se cumplan simultáneamente.

2.18.2 Necesitamos departamento de RRHH en las empresas

A causa de la globalización y a pesar de las normas rígidas y verticales, los departamentos de RRHH existen y llega un momento en el que se debe empezar el incentivo a un cambio óptimo con base a la estructura administrativa de las empresas. Hay que tomar en cuenta que ya no “administra” al personal como se solía hacer en los años 80, con reglas demasiado rígidas y con normas extremadamente verticales.

⁶⁷<http://www.cursosrecursoshumanos.es/el-papel-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa/>

⁶⁸ <http://html.gestiopolis.com/departamento-de-rrhh-en-la-empresa.html>

“Es evidente que la función del departamento de RRHH en los últimos años ha cambiado significativamente⁶⁹ y se puede identificar desde los conceptos que se adoptaban anteriormente de las personas o del “capital humano, son los bienes económicos o factores pasivos que constituyen el patrimonio de la empresa.”⁷⁰ Maximizar la satisfacción de los trabajadores al menor costo posible, pero hoy por hoy, se trata de contribuir al desarrollo de las personas en función de hacer crecer la empresa.

En la actualidad, todavía existen algunas falencias de los departamentos de RRHH que deberían estar orientados hacia la persona, hacia ese protagonista de la empresa siendo este el único elemento diferencial en el éxito de cualquier organización.

“El futuro empresarial de cara a los nuevos mercados y estilos de negocio, no se concentrará en la cacería de grandes talentos, sino en la creación de talento interno en función de la gente común y corriente, esos que ocupan posiciones bajas o intermedias y que son la verdadera base de la organización”.⁷¹ Es decir que ese esfuerzo de la empresa se lo debe únicamente a las personas que fomentan los procesos de equilibrio para poder alcanzar un objetivo común y donde se trabajará como equipo para que se pueda cumplir las metas que el personal la trace.

Por otra parte sabemos y es evidente que en la mayoría de las empresas, (se dan más casos en las empresas grandes que en las pequeñas) existe un manual de funciones que rigen los departamentos de RRHH, pero gran parte de éstos han quedado en una total obsolescencia y se podría asegurar que toda la inversión en la elaboración de dichos manuales se deberían invertir en la investigación de las nuevas funciones de los departamentos de RRHH y así

⁶⁹ <http://www.opinion/%C2%BFnecesitamos-departamentos-de-recursos-humanos-en-las-empresas.html>

⁷⁰ <http://html.gestiopolis.com/departamento-de-rrhh-en-la-empresa.html>

⁷¹ <http://www.opinion/%C2%BFnecesitamos-departamentos-de-recursos-humanos-en-las-empresas.html>

posteriormente, “crear políticas en concordancia con una empresa más moderna y acorde a estos tiempos.”⁷²

“No hace falta asistir a reuniones de grandes consultoras de RRHH ni buscar estudios fastuosos de gestión organizacional, para saber que los esquemas de dirección de las personas han cambiado y que no se parecen en nada a lo que hace apenas unos años eran, pues ya sabemos que fueron diseñados en base a viejas estructuras”

*Susan Heathfield*⁷³

2.18.3 En qué Consiste Realmente la Función De RRHH y por qué se Ejerce la Función de RRHH

Ante todo debemos saber que la única persona que en realidad sabe como se está desempeñando su empleado es el jefe directo y por esta misma razón, es el único que puede decidir si alguien tiene talento para desempeñar las tareas asignadas.

“Si incluimos a los mandos intermedios dentro del proceso decisorio que ahora mismo polarizan los departamentos de RRHH, podríamos dejar de lado la estandarización de la gestión de personal para convertir su funcionamiento en un proceso más abierto, transparente y sobre todo menos burocrático.”⁷⁴

Una sugerencia para poder ofrecer efectividad y eficiencia desde el departamento de RRHH sería dar la oportunidad a cada jefe de unidad la opción de reconocer a sus empleados por sus propios indicadores de productividad y de ésta manera se podría ser más justos en el baremo de los salarios tomando siempre en cuenta los sueldos del gobierno y los parámetros establecidos pro la organización y así evitar los favoritismos y procesos burocráticos que generalmente se dan dentro de las empresas tanto públicas como privadas.

⁷² Velázquez Zaldívar, Reynaldo (2000). La Auditoría como herramienta para el control de la Gestión de Recursos Humanos. Revista Ingeniería Industrial Nr. 3 Vol. IPSJAE. 10 p.

⁷³ Miembro de la Society for Human Resource Management (SHRM) y la Sociedad Americana para Capacitación y Desarrollo (ASTD)

⁷⁴ <http://www.opinion/%C2%BFnecesitamos-departamentos-de-recursos-humanos-en-las-empresas.html>

La gente que labora en el departamento de RRHH parece que no se han dado cuenta que son únicamente reguladores administrativos de procedimientos y que en lugar de hacer crecer a los trabajadores dentro de la empresa, pues se genera una desmotivación hacia ellos. Es aquí donde se debe empezar a hacer un análisis y ver si realmente el departamento de RRHH está dentro de la dinámica real de las personas como seres humanos más no como un ente productivo.

El Director de RRHH debe tener claro que el nunca llegará a ser el Gerente o Director General si sigue con esas reglas impuestas de forma vertical y jerárquica, se deberían generar nuevos procedimientos con base a las necesidades particulares de cada trabajador y así el cliente interno se dará cuenta de la importancia que cumple dentro de la empresa.

En materia de RRHH, cada empresa es un micro cosmos y no es posible hacer adaptaciones imperfectas de procedimientos de otras empresas. Se debe empezar por crear conceptos y procesos propios siempre y cuando se adapten a la empresa, tomando en cuenta los factores que no son tan comunes dentro de las empresas como son la multiculturalidad, la economía, pero que igual afectará en un futuro a todos los departamentos.

Otros aspectos que realmente consistiría la función de los RRHH sería incentivar la motivación para crear planes de carrera dentro de la empresa pero que verdaderamente se cumplan.

“Existen muchas personas en las empresas cuya capacitación técnica los coloca como piezas fundamentales en términos de empleabilidad, pero que por su personalidad no poseen verdaderas cualidades de líder”⁷⁵.

A éste tipo de especialistas, generalmente no se les da el derecho de crecer en la empresa, por la sencilla razón de que no existen cargos ó posiciones de nivel gerencial sin responsabilidades de mando.

⁷⁵ <http://www.opinion/%C2%BFnecesitamos-departamentos-de-recursos-humanos-en-las-empresas.html>

La empresa debe encontrar o crear espacios que solucionen este problema de desarrollo de las carreras y ofreciendo oportunidades de ascenso jerárquicos de acuerdo a sus habilidades y conocimientos técnicos.

“El diseño de un nuevo departamento de RRHH deberá estar basado en concordancia con la estrategia actual de la empresa, en donde se incluya un proceso de identificación de las necesidades de los empleados; sabiendo que dichas necesidades no podrán en ningún momento ser consideradas como valores numéricos etéreos”⁷⁶. Habrá que considerar siempre un modelo basado en la productividad con el objetivo común que es desarrollar y sustentar un enfoque que innove las tendencias de gestión del talento humano.

2.19 Elementos de la Gestión de RRHH

2.19.1 El Ambiente Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Ambiente o Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidades el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos”.

⁷⁶ Chica, Sergio. Cultura Organizacional. Colombia. 2008

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se

traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. “Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc”⁷⁷.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a) Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- b) Responsabilidad (empowerment)** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- c) Recompensa** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

⁷⁷ FRAUNFOHER THOMPSON, Stepehn. Cultura Organizacional. Editorial Paidós, España, 2003

- d) Desafío** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e) Relaciones** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f) Cooperación** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g) Estándares** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h) Conflictos** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i) Identidad** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Comunicación. Propósito

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. “Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones)”⁷⁸. Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales (se refiere a tareas u operaciones)
- Reglamentarios (órdenes e instrucciones)
- Mantenimiento (relaciones públicas, captación y publicidad)

“La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones

⁷⁸ GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana 5ta Edición, México, 1997

colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo”⁷⁹.

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y managers. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje

⁷⁹ BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. La comunicación. Función básica de las relaciones públicas, Editorial TRILLAS, España,1994. LLAUCA CURIÑAN, Rodrigo. Tecnicas de estudio . Normas de comunicacion, editorial 21 , Santiago ,2010

más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.

Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

Comunicación Oblicua

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización.

La comunicación formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa.

Comunicación Informal

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan una mayor efectividad laboral, mayor emotividad dentro de la organización y mejores resultados productivos.

2.20 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros"⁸⁰.

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. "La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones

⁸⁰ Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. pp. 69.

personales y sociales hasta las normas de contabilización”⁸¹. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

En este sentido, si retenemos la imagen de que estos supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización, es comprensible y esperado hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir o hacer vista gorda, etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente⁸². También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. “Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales así como las conductas emprendedoras”⁸³.

Debemos recordar asimismo, que la Cultura de una Empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse

⁸¹ Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. pp. 69

⁸² Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp.109.

⁸³ Gambling, T. (2005). Magic, accounting and morale. *Accounting Organizations and Society*, 2, McPhail 141-151.

2.21 Organización del Área de Recursos Humanos

2.21.1 Planificación de la Demanda de Recursos Humanos

Podemos considerar la planificación como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su coste.

Causas

Las principales causas que persigue la planificación de personal son los siguientes:

- Utilizar lo mejor posible los recursos
- Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

“La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa”⁸⁴. Y asegurar, no sólo pretende decir ingresar trabajadores de cierta clase en un momento determinado, sino también reducir la plantilla si así fuera preciso e inevitable, cuando la modernización del utillaje (paro tecnológico) o la inviabilidad de la empresa (crisis laboral) haga necesaria tal medida.

Es conveniente que al elaborar las previsiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de que una contracción económica obligue a tomar medidas restrictivas. Exponer los problemas que se producirán puede alentar a los directores a neutralizar este riesgo, mediante adecuadas medidas (fondo para

⁸⁴ Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores

indemnizaciones, creación de industrias auxiliares que absorban el personal sobrante, contactar con otras empresas para que cubran sus necesidades humanas con el sobrante nuestro etc.).

Las previsiones deben abarcar todo el abanico de posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

“La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo”⁸⁵.

La base de unas adecuadas relaciones humanas en la empresa es el conocimiento del personal, y tal conocimiento debe de comenzar desde el mismo momento en que el personal entra a formar parte de la plantilla de la empresa; es más, antes de admitir al personal, debe éste ser conocido.

⁸⁵ Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores

2.22 Análisis del Mercado de Trabajo

La importancia del análisis del mercado laboral radica en que se debe considerar los factores socio – culturales inherentes a la realidad del cual se va a hacer la requisición del personal necesario para la organización, de tal manera que las prácticas que allí se desarrollan no sean completamente opuesta a lo que el perfil del trabajador seleccionado se adapten de una forma pronta y acertada.

2.23 Proceso de Selección de Empleados

2.23.1 Contratación de Personal

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

“El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente”⁸⁶. Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo
- Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las

⁸⁶ Alles, Martha. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.

evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. “Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este”⁸⁷. Para escoger la persona más capacitada para el puesto de trabajo, casi siempre, se le hace dos entrevistas en las que se conoce mejor al candidato y se decide si es el correcto para el puesto que solicita y se contrata o no. Otra manera que existe para cubrir una vacante existente es reubicando a alguno o varios de los empleados de distintas maneras, como:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

2.23.2 Proceso de Inducción

Un buen proceso de Inducción al personal que recién se incorpora a la organización garantiza su equilibrio emocional, en este proceso se debe tomar en cuenta que la persona no conoce la ubicación de los componentes organizacionales (unidades, distribución física de personal etc.) por lo cual es necesario resolver todo tipo de inquietudes y proveerle material para que el a medida que se va adaptando a la organización el pueda guiarse cómodamente

⁸⁷ Ulrich, Dave, & Zadunaisky, Gabriel. (1997). Recursos humanos champions. Ediciones Granica S.A.

dentro de los espacios. Un aspecto importante de la inducción es que se debe tomar en cuenta lo que influye a procedimientos referentes a Reglamentos internos, ya que una vez conocidos por la persona esta puede tomar las medidas pertinentes APRA no transgredir por desconocimiento las mismas.

2.23.3 Desarrollo del Personal

En lo inherente al desarrollo del personal se debe tomar en cuenta que esto está referido en los siguientes aspectos

2.23.4 Compensación

“Es necesario que las compañías ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no solo se refiere a un sueldo o salario”⁸⁸. También incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción. Algunos tipos de compensaciones son:

- Bonos
- Por cientos de ganancias por las ventas
- Descuentos en productos
- Beneficios no monetarios
- Entre otros, que dependen del tipo de compañía y sus políticas

2.23.5 Capacitación

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso. Hoy en día, la capacitación es una de las mejores

⁸⁸ Penelhum, T. (1998). *Hume's moral philosophy*. edición de Norton 3, D. F., (1999). *The Cambridge Companion to Hume*, Cambridge University Press, pp. 117

maneras para establecer mejores empleados dentro de la compañía y mejorar notablemente su desempeño.

2.23.6 Coaching

El coaching es una nueva técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. “El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore el autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo”⁸⁹. El “coaching” ayuda de varias maneras dentro de la empresa, como:

- Desarrollar las habilidades de los empleados
- Identificar problemas de desempeño
- Corregir el desempeño pobre
- Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento
- Fomenta relaciones laborales
- Brinda asesoría
- Mejora el desempeño y la actitud

2.23.7 Desvinculaciones. Causas

La situación de cambio laboral es en sí misma generadora de ansiedades y angustias intensas, sea este cambio producido por una decisión particular o una decisión ajena a uno.

Por todo esto, una política de desvinculación laboral, es tan importante como la política de selección de personal. Son momentos extremos en la vida laboral de un trabajador en relación con una empresa.

La buena conducción y la desvinculación, son ante todo un problema de la organización toda, cuya responsabilidad debe ser compartida entre la línea y el área de recursos humanos.

⁸⁹ Miguel, Cortés (2010). *PNL & Coaching. Una visión integradora*, Primera edición, Rigden-Institutgestalt

Algunas organizaciones solo aplican la entrevista de retiro a los empleados que dimiten por iniciativa propia. Otras, la aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan, tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos por motivos de la organización.

Por lo que éstas deberán implementar políticas de recursos humanos orientadas a que el momento de la desvinculación sea para el trabajador lo menos traumático posible.

Desvinculación laboral por decisión de la empresa

Despedir a un empleado es una de las tareas más difíciles a las que la gerencia se enfrenta en el lugar de trabajo. El empleado despedido - aunque advertido en muchas ocasiones anteriores - con frecuencia reaccionará con total incredulidad o aun con violencia.

Luego de notificada la decisión de la desvinculación, es necesaria la intervención del responsable de recursos humanos por dos razones: por una parte, para poder responder a todas las preguntas que preocupan al empleado concerniente al tiempo durante el cual continuará percibiendo remuneraciones, las indemnizaciones y ventajas sociales con las que pueda contar, y por otra, deberá orientar al individuo en la etapa que deberá emprender para su reinserción laboral.

Desvinculación laboral por voluntad del trabajador (entrevista de salida)

“La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización y sirve además, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Cuando las políticas de recursos humanos son inadecuadas, predisponen al personal a retirarse de la organización”⁹⁰.

⁹⁰ Diario LA NACIÓN, Suplemento Empleos; Pág. 12; Domingo 16 de enero de 2000, "Entrevistas amigables para analizar logros y fracasos".

La opinión del empleado en este tipo de entrevista refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal.

Esta entrevista la realiza el departamento de recursos humanos y está dirigida a descubrir información sobre el puesto o asuntos relacionados que podrían ofrecer a la empresa un mejor discernimiento de porqué el empleado abandona la compañía.

A franqueza del individuo en la entrevista es cuestionable en los aspectos que le disgustaron de la compañía, para no causar problemas que podrían surgirle cuando necesite referencias para un nuevo puesto. La clase de información que se puede esperar de las entrevistas de salida, es cuestionable, por consiguiente, lograr información sobre un problema real durante esta entrevista podría requerir de excavación más profunda

2.23.8 Capacitación y Entrenamiento

Determinación de las Necesidades

“La Detección de Necesidades de Capacitación o el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales”⁹¹. Las siglas en inglés son TNA (Training Needs Assessment).

Las necesidades de capacitación existen cuando se genera una brecha entre los requerimientos de una persona para desarrollar sus tareas y labores competentemente, y sus competencias actuales e idealmente futuras. “La DNC

⁹¹ www.canic.com.mx/.../dnc-deteccion-de-necesidades-de-capacitacion-canic.html

es el método para determinar si se requiere una capacitación o entrenamiento para llenar esta brecha”⁹².

La determinación de necesidades de capacitación es indispensable para el mejoramiento de cada organización. Esta permitirá detectar las áreas de oportunidad y trabajar en estas, permitiendo que el capital humano de la organización se convierta en el gestor de ventajas competitivas. Recordemos que la capacitación del talento humano le permitirá a todo colaborador lograr sus objetivos individuales y del puesto, al cumplirse, se cumplirán los objetivos de la unidad y finalmente los de la institución. El otorgar al colaborador las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo, genera el mayor motivación, al contar con los conocimientos que requiere para trabajar mejor y más rápidamente. “Un reporte de DNC debe responder en qué, a quiénes, cuánto y cuándo capacitar. La capacitación debe ser periódica y permanente y debe procurar ser proactiva evitando la reactividad”⁹³.

La capacitación reactiva se da cuando se genera la brecha entre las competencias reales y las necesarias y cuya implementación permite resolver problemas actuales y disfunciones evidentes.

La proactividad en la capacitación supone la anticipación de futuro íntimamente relacionado con el análisis estratégico. “La proactividad permitirá la previsión de las posibles disfunciones que pudieran surgir y que pueden afectar a los resultados en las acciones estratégicas globales”⁹⁴.

2.23.8.1 Objetivos de la Capacitación

Las DNC permitirán:

- Corregir problemas en la organización.
- Reencaminar desviaciones en la productividad.

⁹² Arias Galicia, F. (1975). Administración de Recursos Humanos. (4a. ed.). México: Trillas

⁹³ Capacitacion.emagister.com.mx/capacitacion_importancia_deteccion_necesidades_capacitacion_dnc_las_organizaciones

⁹⁴ González Cornejo A. (2001). Cómo diagnosticar Necesidades de Capacitación. México: Editorial Pac S. A. de C. V.

- Impactos actuales o previsión de futuros por cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas ante la reducción o incremento del personal.
- Frente a cambios de funciones o de puestos en situaciones emergentes o como parte de un Plan de Carrera.

Las Necesidades de Capacitación pueden desagregarse en:

- **Por Discrepancia:** Cuando una tarea o función se desarrolla de manera insatisfactoria. Es decir los resultados de las gestiones discrepan de aquellos esperados.
- **Por Cambio:** Cuando una tarea o función ha sufrido modificación o sufriría una modificación en la forma de su ejecución y los conocimientos, habilidades y destrezas actuales no permiten la adecuada ejecución presente y futura.
- **Por Incorporación:** Cuando nuevas tareas o funciones han sido incorporadas o deben ser incorporadas y las personas que deben realizarlas desconocen como ejecutarlas e implementarlas.

Los objetivos a cubrir con la capacitación para permitir mayores niveles de competencia son:

- **Cognitivos:** Proveer conocimientos, términos, fechas, hechos y tendencias.
- **Procedimentales:** Instruir sobre procedimientos, protocolos, procesos, trucos, atajos y aspectos relacionados con el Know-How de la función o negocio.
- **Actitudinales:** Brindar orientación o cambios de comportamientos y actitudes. Estos suelen tomar más tiempo dentro de procesos de cambio.

Métodos para obtención de la información

Identificamos 4 métodos, estos son:

- **Las Entrevistas:** Método que se implementa mediante entrevistas a los colaboradores en toda la organización, con la finalidad de identificar sentimientos y situaciones en sus áreas para posteriormente determinar como pueden ser solucionados a través de capacitación.
- **La Observación in situ:** Este método consiste en la observación de los colaboradores mientras realizan sus labores, con el objeto de encontrar situaciones que reflejen una necesidad de capacitación.
- **Las Sesiones de grupo:** Las sesiones de grupo se conducen para determinar, mediante el consenso, los estándares correctos o los objetivos que deben tener los procesos de capacitación.
- **Cuestionarios:** El método de cuestionarios es una herramienta útil para refinar el conocimiento sobre necesidades que ya se encuentran identificadas, complementando la información obtenida previamente.

Transferencia de lo Aprendido. Retroalimentación

La retroalimentación proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

Además otro objetivo fundamental de la transferencia de lo aprendido es que los trabajadores capacitados se convierten en reproductores del conocimiento aprendido, de tal forma que lo que se invirtió en un apersona adquiere un efecto multiplicador, ya que este a su vez capacita a los demás compañeros.

Esto logra incrementar el espíritu de cuerpo y la sinergia institucional.

2.24 Desarrollo de Ejecutivos y Empleados

Obtención de Mejores Niveles de Desempeño

Una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. Una empresa, por ejemplo, es eficaz cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes. Es eficiente cuando lo hace a un bajo costo.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro *Administración de Personal y Recursos Humanos*: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”⁹⁵

“La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas”.⁹⁶

Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.,) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

⁹⁵ FERRARO, Eduardo, *Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área*, Primo Editora, Buenos Aires, 1995.

⁹⁶ ROBBINS, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Pearson, México, 1999.

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo

presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”⁹⁷. La evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el empleado:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

⁹⁷ CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill, México, 2001.

El empleador tiene oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
- Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La empresa se beneficia, ya que:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al:
- Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal),
- Estimular la productividad y
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

2.25 Descripción y Análisis de Puestos

2.25.1 Técnicas para el diseño de puestos

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Dado que la función del Departamento de Recursos Humanos es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

“La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto”⁹⁸. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes.

Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

Elementos Organizativos del Diseño de Puestos

Estos elementos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

La especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puestos. “Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta”⁹⁹. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un

⁹⁸ MARISTANY, Jaime, Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones, Editorial Edilí, Mexico, s.f..

⁹⁹ KOONTZ, Harold – WEIHNRIK, Heinz, Administración: Una Perspectiva Global 6, McGraw Hill, México, 1998.

número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

El enfoque mecanicista destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en el costo de los salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. Esta técnica se utiliza mucho en operaciones de ensamblado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. Este enfoque ha cedido el paso a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo de trabajo y de las prácticas laborales.

Flujo de trabajo

Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar, se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.

Prácticas laborales

Son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc.

2.25.2 Elementos del Entorno en el Diseño de Puestos

“Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia”¹⁰⁰. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

Habilidad y disponibilidad de los empleados. Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.

¹⁰⁰ Resumen de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, de William B. Wether, Jr. - Heith Davis, editorial Mc. Graw Hill

Demandas del entorno social. El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

2.25.3 Elementos Conductuales en el Diseño de Puestos

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. “Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos”. Estos ámbitos son:

- **Autonomía:** Responsabilidad por el trabajo. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
- **Variedad:** Uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.
- **Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor:** El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- **Significado de la tarea.** Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- **Retroalimentación:** Información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

2.25.4 Determinación de Puestos Importantes. Fijación de Salarios

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en la determinación de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Son pocas las empresas que contemplan una distribución equitativa de las remuneraciones que otorgan a sus empleados, pero aquellas que valoran a su personal y obtienen rentabilidad o ganancias, que no es más que los esfuerzos del capital inteligente que integran estas organizaciones. Reconocen estos resultados obtenidos y deciden establecer una adecuada y justa remuneración dentro de una empresa.

Cuando la compensación está bien administrada, sus reflejos se ven en la mejora del desempeño, en el aumento de la motivación y por ende una mejora en la calidad de vida del colaborador. No es la única herramienta que influye en aspectos tan importantes como éstos, pero su efecto es merecedor de atención.

“Un inadecuado manejo de la remuneración genera, sin lugar a dudas, insatisfacciones a todo nivel (conductas disfuncionales)”¹⁰¹. Decimos esto ya que muchas veces las empresas confunden la responsabilidad laboral, con la persona, otorgándole remuneraciones a las personas por “ser tal o cual”, y no verdaderamente por lo que hacen o realizan en el puesto de trabajo. Y realmente esto no debe ocurrir, se debe compensar por el trabajo que realiza.

“Para realizar una escala salarial realmente efectiva y analizar las coherencias e incoherencias internas y después de finalizar la descripción de cargos, se procede a una clasificación de puestos, con el fin de obtener un equilibrio en la distribución de la masa salarial”¹⁰².

¹⁰¹ CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill, México, 2001.

¹⁰² KOONTZ, Harold – WEIHRICH, Heinz, Administración: Una Perspectiva Global 6, McGraw Hill, México, 1998.

Para la estructuración de una escala salarial se siguen los siguientes pasos:

- Análisis de los salarios vigentes
- Análisis de los salarios según la clasificación de los cargos
- Sugerencia de salarios a ser percibidos según el valor de cada cargo. La misma con la masa salarial de la empresa solicitante y/o con un estudio de mercado.

2.26 Clasificación del Desempeño

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. “Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

2.27 Remuneraciones

“Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie avaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo”¹⁰³

Constituyen remuneración, entre otras, las siguientes:

- Sueldo
- Sobresueldo
- Comisión
- Participación
- Gratificación

Estructura de Compensaciones

Inicialmente se relacionan las remuneraciones con la motivación y el desempeño de los trabajadores dentro de la organización para que puedan cumplir sus metas.

Los trabajadores cuando saben claramente que la empresa los valora mediante el pago que reciben, pues el empleado ajustarán su desempeño a la expectativa de la misma cumpliendo las metas de la empresa ya que concientiza que la estructura de remuneraciones está bien diseñada.

Los métodos a través de los cuales se determina la remuneración pueden dividirse en cuatro grupos:

- a) Por contratos individuales; siendo éste uno de los métodos más simples y directos. El empleador decide pagar una suma determinada y consigue a alguien que se comprometa a trabajar por lo ya establecido.

¹⁰³ <http://www.scribd.com/doc/3045495/Las-Remuneraciones>

b) Por convención colectiva; es un acuerdo donde se determinan las diferentes formas de trabajo donde se acuerdan las remuneraciones fijas por el cumplimiento del trabajo.

c) Por decisión del estado; se da cuando el mismo estado decide las remuneraciones del personal que se encuentra laborando en empresas públicas.

d) Por decisión de terceros, no es muy común y es utilizada en caso de arbitraje y comisiones.

Políticas Internas de Sueldos y Salarios

“Las políticas de sueldos y salarios de la organización a menudo se convierten en un instrumento de la estrategia corporativa que puede determinar las normas básicas en el campo, una vez cubiertos los aspectos legales.”¹⁰⁴

Sindicatos

Cuando se desean obtener compensaciones superiores a las que se determina en las políticas de remuneraciones internas de la organización se organizan sindicatos.

Utilidades

Para que una compañía continúe siendo competitiva dentro del mercado, se necesitan de estos trabajadores mucho más que ellos puedan aportar con su productividad y se demuestre en las utilidades anuales.

Determinaciones Legales

“En los últimos tiempos, los legisladores latinoamericanos se han esforzado por lograr la protección de sectores que en el pasado estuvieron sometidos a las más ásperas condiciones de explotación. Casi todas las legislaciones latinoamericanas condenan la explotación económica de los menores de edad,

¹⁰⁴ <http://www.scribd.com/doc/3045495/Las-Remuneraciones>

las jornadas de trabajo exhaustivas, los castigos físicos, los despidos injustificados, la discriminación racial y varias prácticas más”.¹⁰⁵

Sistema de Incentivos

Los sistemas de incentivos y participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Todo esto ocurre de acuerdo con el nivel de producción y de ingreso de la organización tomando en cuenta que siempre existen momentos buenos y malos dentro de la misma, los incentivos y la participación de utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política. “El especialista en recursos humanos debe comprender el propósito, la extensión y la cobertura del programa de incentivos, los niveles que se establecerán y los mecanismos específicos para administrar este tipo de compensación”.¹⁰⁶

Diferentes Sistemas

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea ésta manual o profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Los tipos de incentivos más comunes se presentan a continuación:

- **Compensación basada en unidades** Este tipo de incentivos son que se dan a partir de un número de unidades producidas donde se compensa al trabajador por el volumen de su rendimiento. Prácticamente en todos los casos las legislaciones iberoamericanas prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de la ley.

¹⁰⁵ <http://www.scribd.com/doc/3045495/Las-Remuneraciones>

¹⁰⁶ Canteras Herrero, Javier (1995). "Del Control Externo a la auditoria de Recursos Humanos". En la nueva gestión de Recursos Humanos. Editora Gestión 2000. Barcelona, España. p 369-397.

- **Bonos de producción** “Los bonos de producción son incentivos que se pagan a los empleados por exceder determinado nivel de producción”¹⁰⁷. Por lo general se suma adicionalmente a su ingreso fijo una compensación extra por diversos motivos de eficiencia y eficacia.
- **Incrementos por Méritos** Tal vez, el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Estos constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Por lo común estos aumentos los decide el superior inmediato del empleado junto con los otros superiores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa. Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona a causa de otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable. Por otra parte, cuando los aumentos por méritos se limitan en forma severa, algunos administradores pueden tender a conceder aumentos iguales a todo su personal al margen del mérito relativo de cada uno.
- **Compensación por Experiencia y Conocimientos** Los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer.
- **Incentivos No Monetarios** Por lo general, el último término los incentivos se traducen a un pago en metálico. Estos incentivos, sin embargo, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de

¹⁰⁷ <http://www.scribd.com/doc/3045495/Las-Remuneraciones>

los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programadores de comisiones y otros similares. En estos casos los incentivos no monetarios sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

- **Incentivos a Ejecutivos** Históricamente, los programas de compensación han suministrado incentivos especiales a los ejecutivos y a los gerentes que desempeñan una labor vital en la institución. La mayor parte de las compañías actuales sigue la práctica de vincular estos incentivos con las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. En algunas compañías esta orientación a conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, publicidad, obtención de nuevos equipos, desarrollo de personal y otros programas a largo plazo. En algunos casos se da a los ejecutivos la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio predeterminado. Puede convenirse en fijar el precio de las acciones a un nivel inferior que el del mercado, a igual nivel o a nivel superior. Por estas variantes, el ejecutivo tiene una poderosa razón para procurar un mejor desempeño de la organización.
- **Incentivos Internacionales** Las empresas que se ven en la necesidad de atraer, retener y motivar ejecutivos a nivel internacional en años recientes han optado por cubrir un porcentaje importante de los gastos de su personal en el exterior. Algunas compañías estiman que es más ventajoso pagar directamente los costos de alojamiento, transporte, o incluso los impuestos de su personal en el exterior, que incrementar en forma desmedida el nivel de sus percepciones.

2.28 Función del Área de Recursos Humanos

“La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”¹⁰⁸ Es la que hace referencia al manejo, administración, gestión y dirección del personal de una organización.

a) Supervisión de personal: Es aquella persona que ayuda a guiar a los subordinados a que realicen sus funciones correctamente. Son los cargos que tienen personal subordinado.

b) Administración de personal: “Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo”.¹⁰⁹

c) Relaciones humanas: La interacción entre dos o más personas que nos da únicamente en organizaciones sino en la vida diaria.

d) Relaciones laborales: Este se relaciona con la administración de Recursos Humanos.

Las principales funciones del área de recursos humanos son:

- **Planeación de personal:** Qué es aquel que determina todas las necesidades del personal en la empresa, objetivos, políticas, procedimientos dentro de la empresa, con el fin de ver los distintos programas de capacitación y desarrollo como reclutamiento y selección.

¹⁰⁸ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-funcion_del_area_de_recursos_humanos/15225-51

¹⁰⁹ www.canic.com.mx/.../dnc-deteccion-de-necesidades-de-capacitacion-canic.html

- **Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción):** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos. Así como atraer solicitantes para llenar una vacante, analizar las capacidades y habilidades para poder así definir la persona correcta para ocupar la vacante. Posteriormente formalizar la futura relación de trabajo con base a la ley, tanto con los deberes y derechos del trabajador y del empleador. Hay que tomar en cuenta que cuando el nuevo empleado va a formar parte de la empresa pues se le debe dotar de toda la información necesaria para que pueda realizar con eficiencia y eficacia sus tareas, así como también realizar una pequeña inducción para que el empleado comience a identificarse como nuevo miembro de la organización y empiece a formar grupos sociales donde se sienta parte del equipo.
- **Capacitación y Desarrollo:** Este ítem tiene por meta perfeccionar los conocimientos previos del empleado para poder estimular y motivar su eficiencia dentro de la organización. Esto se da gracias a un análisis de desempeño para poder darnos cuenta de la brecha que va a existir dentro de diferentes áreas.
- **Administración de Sueldos y Salarios:** Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo”.¹¹⁰
- **Prestaciones y Servicio de Personal.** Son todos aquellos beneficios que la empresa trata de brindar a los empleados.

¹¹⁰ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-funcion_del_area_de_recursos_humanos/15225-51

- **Seguridad e Higiene en el trabajo:** Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, es un punto muy importante la ergonomía preventiva y correctiva.

2.29 Definición y Mejoramiento del Entorno laboral

Debido a que en el pasado las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

La calidad de la vida y entorno laboral va dada por la forma en que el personal de la empresa desarrolla su actividad dentro de la misma, es decir, si se cumplen los objetivos propios y organizacionales pero desde el punto de vista humano, es decir, el ambiente, el aire que se respira en una organización.

“Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral”.¹¹¹

Negociación Colectiva

El objetivo de negociación colectiva es obtener un convenio entre las partes que comparece, el cual lleva el nombre de contrato colectivo donde se especifican los deberes y derechos tanto del trabajador como del empleador. Y, posteriormente se debe llevar un seguimiento de la administración del contrato para poder tener un control y ver si se está cumpliendo o no correctamente por las partes, un ejemplo claro de este caso son los sindicatos, cuando estos llegan a un acuerdo para los diferentes beneficios que hacen en un pliego de peticiones, donde se podrían exigir los siguientes temas: salarios y permisos,

¹¹¹ www.canic.com.mx/.../dnc-deteccion-de-necesidades-de-capacitacion-canic.html

horarios y despidos, días feriados pagados y Transferencias, pago tiempo extra y vacaciones, pago por liquidación, sistema de evaluación, entre otros.

2.30 Conflictos laborales

Generalidades del conflicto en la empresa

Los conflictos pueden ser de interpersonales e intrapersonales. Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

- Diferenciación de actividades: "los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos"¹¹².
- Recursos compartidos: las discusiones que se generan por la lucha de intereses ante la necesidad de cumplir metas.
- Actividades interdependientes: "Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros"¹¹³
- El conflicto puede tener diversas consecuencias

El Conflicto en la Organización (conflicto laboral)

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, este conflicto genera ineficiencia e ineficacia en la manera de operar las relaciones laborales dentro de la misma.

Algunos de los conflictos que se pueden dar dentro de las organizaciones tenemos aquellos conflictos entre jefes de departamentos, entre jefes y subordinados y viceversa, entre personas de un mismo departamento, así mismo se da por el cumplimiento de objetivos individuales y el cumplimiento de objetivos de la organización, entre otros.

¹¹² CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill, México, 2001.

¹¹³ Penelhum, T. (1993). Hume's moral philosophy. edición de Norton, D. F., (2004). The Cambridge Companion to Hume, Cambridge University Press, pp. 117

CAPÍTULO III

LA INSPECTORÍA SALESIANA SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS

3.1 Reseña Histórica de la Inspectoría Salesiana Corazón de Jesús

San Juan Bosco, el Fundador de la Familia Salesiana, nació el 16 de agosto de 1815 en I Becchi y murió en Turín el 31 de enero de 1888. Dejó 863 Salesianos y 276 novicios que trabajaban en 6 inspectorías y 8 naciones. Hoy los Salesianos son más de 17.500 y trabajan en 82 inspectorías que abrazan 88 naciones.

La venida de los salesianos a Ecuador en 1888 respondió a la invitación hecha por el gobierno nacional (1855) para la educación religiosa, moral y científica de los hijos del Pueblo y para el desarrollo de la industria nacional mediante una enseñanza sistemática de la artesanía. El gobierno ecuatoriano, influenciado por la revolución industrial, entraba con incertidumbres y temores los desafíos de la modernidad. Se quería implantar el modelo de desarrollo técnico e industrial sin alterar la tradición católica de los ecuatorianos de entonces.

Institucionalmente, en 1960 la Inspectoría de Quito se dividió en dos: la Inspectoría de Quito y la nueva inspectoría de María Auxiliadora de Cuenca. Esta división administrativa duró hasta el 29 de Agosto de 1973, fecha en que la Inspectoría se reunificó nuevamente en la de Quito, y sirvió, entre otras cosas, para la definitiva consolidación del Vicariato de Méndez.

La Sociedad Salesiana en el Ecuador es una institución religiosa constituida como persona jurídica de derecho privado de utilidad social, sin fines de lucro. Se rige por la Ley de Cultos, el Reglamento de Cultos Religiosos, el Título XXX del Libro I del Código Civil Codificado, los reglamentos que sobre esta clase de

personas jurídicas dicte el Ejecutivo, el presente Estatuto y las resoluciones válidamente adoptadas por sus órganos de gobierno y administración, siempre que no sean contrarias a la Ley o al Estatuto.

El objetivo de la Sociedad Salesiana en el Ecuador es, principalmente, atender el desarrollo humano de la niñez, adolescencia y juventud, especialmente pobre y marginada, y de los sectores populares de la población, y la administración de los bienes de sus establecimientos y obras de carácter educativo religioso, de promoción social y desarrollo, cultural, salud, de comunicación social, de producción y generación de servicios a través de las Casas Salesianas y sus obras recursos; tales como: casas salesianas, comunidades salesianas, escuelas de artes y oficios, oratorios festivos, unidades educativas, institutos pedagógicos, Universidad Politécnica Salesiana, centros de capacitación para el trabajo, escuelas, colegios, granjas agrícolas, talleres, editoriales, centros de producción multimedia, casas y centros de encuentros, y demás obras de la Sociedad Salesiana en el Ecuador.

Complementariamente, participa en la elaboración de planes y proyectos, planificación de actividades y programas, y demás actividades de apoyo a las diferentes obras salesianas ubicadas en once provincias de nuestro país teniendo como destinatarios preferenciales favorecer a la niñez y juventud pobre ya abandonada y a los sectores populares del país.

Para cumplir con su misión, la Sociedad Salesiana en el Ecuador y sus obras, podrá:

- a) Suscribir contratos de prestación de servicios con el Estado Ecuatoriano y con toda clase de entidades públicas
- b) Organizar corporaciones o fundaciones destinadas a la impresión de libros, producción de videos, elaboración de productos metal mecánicos, electrónicos, plásticos y en general de uso industrial

- c) Organizar corporaciones o fundaciones destinadas al desarrollo integral de sectores populares urbanos y/o rurales
- d) Organizar corporaciones o fundaciones destinadas a fomentar la cultura y valores cívicos
- e) Crear nuevas obras para el cumplimiento de sus fines, las mismas que se acogen al reconocimiento jurídico
- f) Solicitar al SRI el RUC para cada una de las obras de la Sociedad Salesiana en el Ecuador; siendo el acta de creación de la obra y el Estatuto de la Sociedad Salesiana en el Ecuador los únicos instrumentos de su identificación jurídica para que el SRI le otorgue un RUC a la obra y esta pueda abrir cuentas en la banca a nombre de la mencionada obra
- g) Elaborar toda clase de materiales para el uso educativo y religioso, y de promoción socio - económica de la población y,
- h) Recibir aportes del Estado para destinarlos a las obras educativas de salud, y otras que tiene o pudiere llegar a tener la Sociedad Salesiana en el Ecuador.

3.2 Antecedentes

El día 12 de enero de 1888 llegaron a tierras ecuatorianas los ocho primeros misioneros salesianos presididos por el P. Luis Calcagno, quién había estado ya en América, concretamente en Uruguay.

La presentación oficial de los misioneros salesianos, que venían a nuestro país para establecer talleres artesanales, se hizo en Quito, el 28 de enero de 1888, tres días antes de la muerte de Don Bosco.

La primera obra a su cargo fue el Protectorado Católico de Quito en vista que los Hermanos Cristianos lo habían abandonado en 1883. la tarea fue muy

difícil, pero el entusiasmo y decisión hicieron que para febrero de 1888 el Protectorado contará con algunos alumnos internos y paralelamente se iniciará con 12 muchachos pobres, el Oratorio Festivo.

Los primeros años demandaron sumo esfuerzo, pero el espíritu de Don Bosco cada vez más presente, hizo posible que al poco tiempo se multiplicara el radio de acción y atención a la juventud ecuatoriana.

A los 25 años se contaba con la Inspectoría del Ecuador creada en 1894 y dirigida por el P. Luis Calcagno. La Inspectoría toma el nombre de Sagrado Corazón de Jesús, a los 50 años se vigorizan las obras existentes y se fundan nuevas casas, dando prioridad a las misiones en la región Amazónica.

A continuación una reseña de los Inspectores que pasaron por la Casa Sagrado Corazón de Jesús a partir de 1961 donde se crea una nueva Casa Inspectorial en Cuenca, pero que debido a las dificultades y al tiempo, dicha Inspectoría se mantuvo hasta 1973.

- Con decreto del 07 – 10 – 1961 se separa y se erige la Inspectoría de Cuenca y Misiones. De 1961 a 1967 en Cuenca el Inspector es P. Aurelio Pischedda con decreto 435 y de 1967 a 1973 es Angel Botta con decreto 545.
- De 1961 a 1973 mientras tanto en Quito los Inspectores fueron Humberto Solis de 1961 a 1970 con decreto 490 y de 1970 a 1973 Ildefonso Gil con decreto 588.
- Con decreto del 08 – 07 – 1973 las Inspectorías de Quito y Cuenca se unen nuevamente en una sola y el Vicariato Apostólico de Méndez se rige en delegación Dependiente del Inspector.
- A partir de 1973 se establece la Inspectoría como Sagrado Corazón de Jesús o S. Cuore de Gesù (en italiano) y asume el rol de Inspector Carlos Valverde de 1973 a 1979 con Decreto 30.
- En 1979 hasta 1981 el Inspector es Teodoro Arroyo bajo decreto 199/79.

- De 1981 hasta 1987 el Inspector es el P. Pedro Creamer con decreto 251/81.
- De 1987 hasta 1991 el Inspector es el P. Germén Delgado con Protocolo 87252
- De 1991 hasta 1997 el Inspector es el P. Luis Sánchez con Protocolo 91534
- De 1997 hasta el 2003 el Inspector es el P. Esteban Ortiz bajo Protocolo 97311
- De 2002 al 2008 el Inspector es el P. Francisco Sánchez bajo Protocolo 02308
- Actualmente con período 2008 al 2014 la altísima responsabilidad de Inspector recae en el P. Marcelo Farfán con Protocolo 08335.

Actualmente la Casa Inspectorial Sagrado Corazón de Jesús canaliza los recursos que llegan desde distintas partes del mundo para financiar la vocación de los jóvenes que acuden al llamado de Don Bosco, cumpliendo con los preceptos evocados por el mismo Don Bosco cuando envió a sus primeros apóstoles a nuestro país.

3.3 Misión- Visión Inspectorial

Esta Congregación Salesiana originalmente llamada “Sociedad de San Francisco de Sales” ya que Don Bosco eligió a este santo modelo por su carisma y convicción evangelizadora; es por esto que se forma de hombres consagrados a Dios para el servicio a la juventud, tanto sacerdotes como laicos que proponen “ser la Iglesia signos y portadores del amor de Dios a los jóvenes, especialmente a los más pobres”.¹¹⁴

3.3.1 Misión Inspectorial

“Nuestra *opción preferencial* son los jóvenes, particularmente los más necesitados. Y *nuestra misión* es atender a través de nuestras obras a la

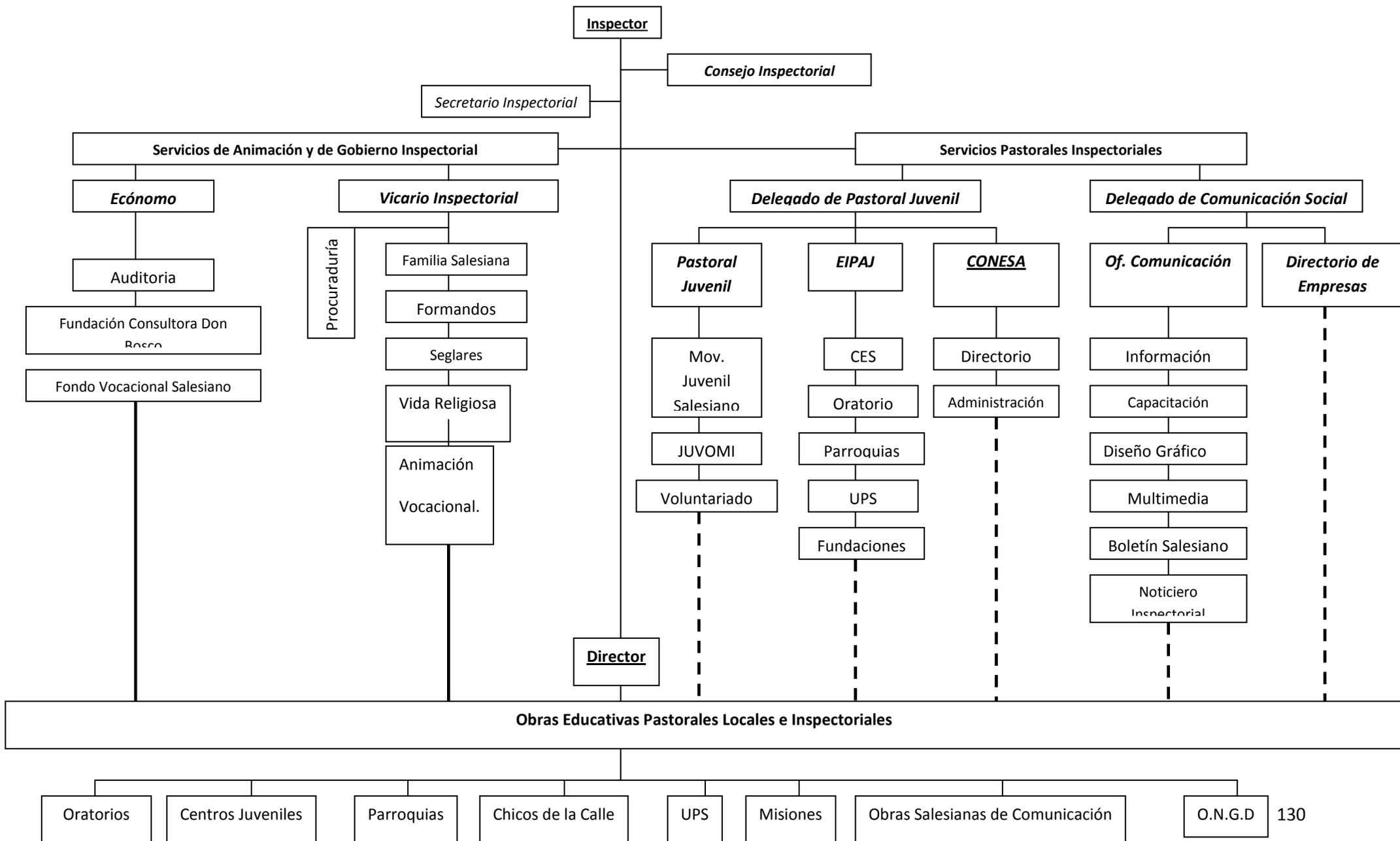
¹¹⁴ <http://www.salesianos.org.ec/ID.html>

juventud en ambientes populares, realizar el anuncio del evangelio en los pueblos que aún no conocen a Cristo, promover vocaciones para la iglesia y la sociedad y motivar a la práctica de valores a través de los Medios de Comunicación Social.”¹¹⁵

3.4 Organigrama Actual

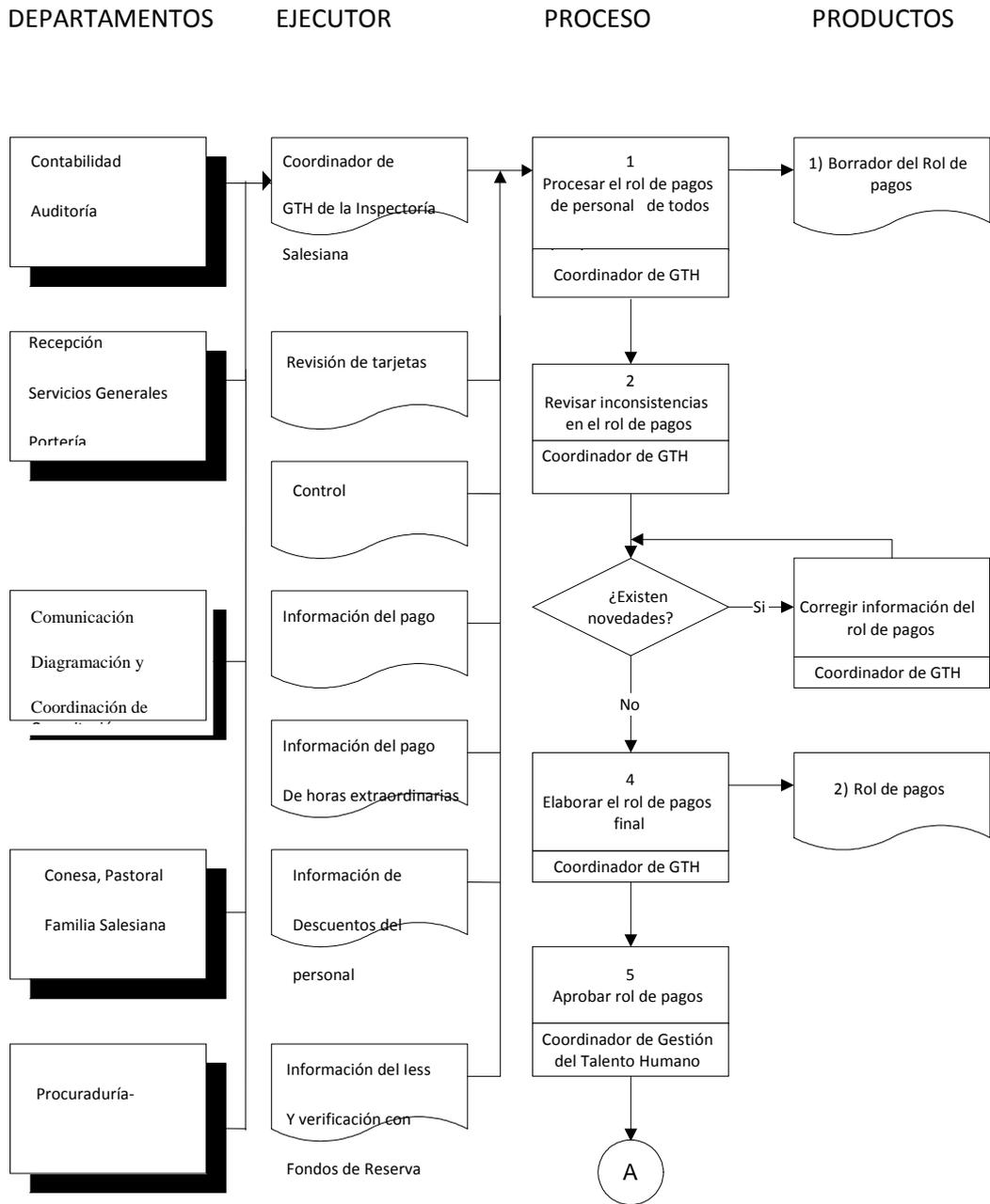
3.4.1 Organigrama Estructural

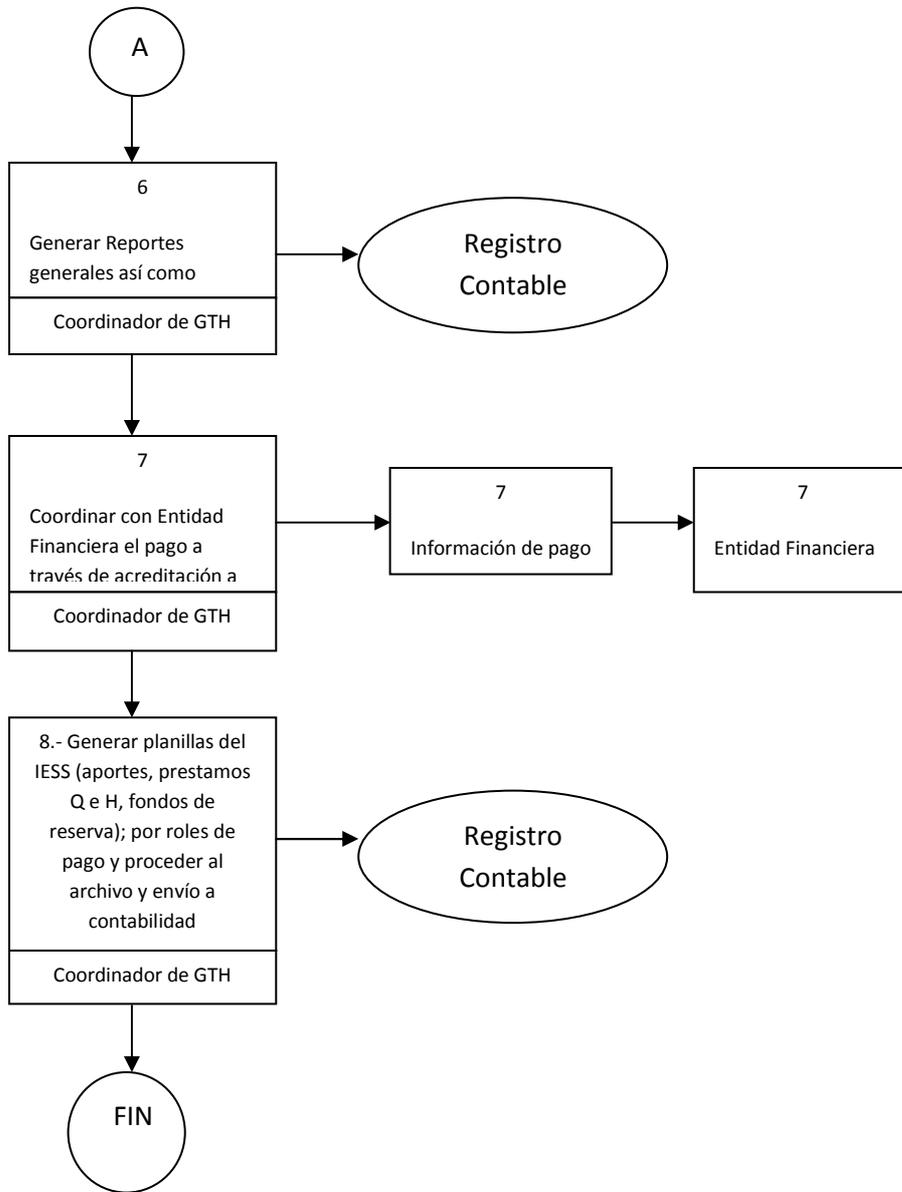
¹¹⁵ <http://www.salesianos.org.ec/ID.html>



3.4.2 Organigrama Funcional

PROCESO DE PAGO DE NOMINA





3.5 Reglamentos y Políticas Inspectoriales

Actualmente No existen una normativa específica que rijan los procesos de Recursos Humanos de la Inspectoría; encontrándose únicamente algunos artículos dentro de “Constituciones y Reglamentos Salesianos Don Bosco”, que a continuación detallamos:

Capitulo II: Nuestro Servicio Educativo-Pastoral

Art. 10: “Para mantener y desarrollar de modo orgánico sus diferentes presencias pastorales y educativas, programe cada inspectoría la preparación y puesta al día de su personal, teniendo en cuenta, las aptitudes de los hermanos y las necesidades de las obras”.

Capitulo XIII: Administración de Bienes Temporales- Normas Generales

Art. 189: “Con relación al personal externo, es obligatorio tener en regla los documentos de contratación, cumpliendo todos los requisitos de previsión, asistencia y seguridad conforme a las leyes vigentes en la nación, y asignando a cada uno la retribución que le corresponde...”

Art. 199: “Es deber del Ecónomo llevar la administración con diligencia y exactitud. De acuerdo con el Director proveerá a las compras, cuidará del personal externo y los contratos de seguros, vigilará para que no haya abusos ni despilfarros de ningún género...”

3.6 Manual de Funciones

Al momento no existe una normativa específica que rijan las funciones de diferentes obras dentro de la Inspectoría.

3.7 Análisis de Percepción del Personal

Para evidenciar la necesidad de la creación de un Departamento de Recursos Humanos se aplicó una encuesta al personal de la Casa Inspectorial, a la cual se dieron los siguientes resultados demostrados en la siguiente interpretación:

Interpretación de Encuestas

Se aplicó la encuesta a 19 personas de un universo de 30 trabajadores la cual arroja el siguiente resultado.

Cargos Evaluados

- Contador
- Servicios Generales
- Abogado
- Recepcionista
- Coordinador de Proyecto a Nivel Nacional
- Asistente Contable
- Coordinadora del Área de Formación
- Secretario Ejecutivo de Educación Salesiana
- Asistente de Auditoria
- Auditor
- Asistente de Secretaría de Educación Salesiana
- Asistente Contable
- Asistente de Proyectos
- Oficial de Proyectos
- Coordinadora de Oficina de Comunicación
- Diseñadora Gráfica
- Técnico en Sistemas

Preguntas

1. DESCRIBA EN BREVES PALABRAS COMO FUE SELECCIONADO PARA PODER SER CONTRATADO EN LA INSPECTORÍA SALESIANA.

- No tiene conocimiento (no hubo proceso de selección)
- Proceso: llamada telefónica, entrevista, pruebas de idioma, contratación.
- No hubo proceso (hubo inconvenientes)

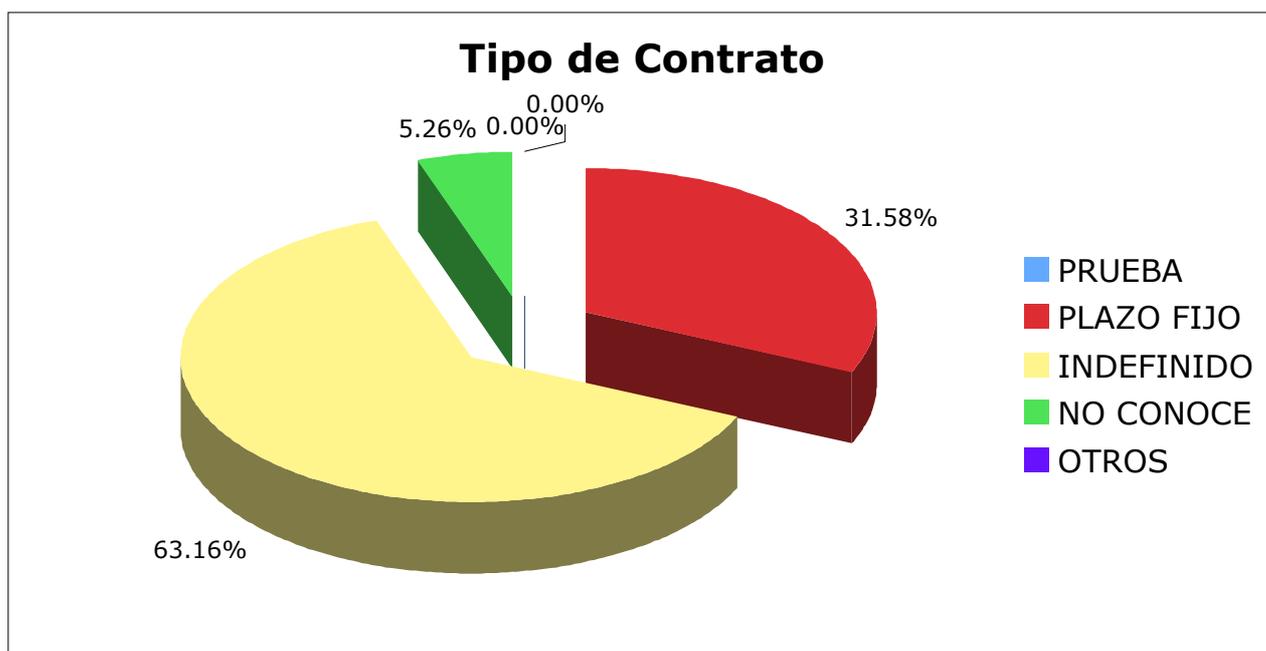
- Exigente
- Proceso: entrevista preliminar, realización de pruebas técnicas y psicológicas, entrevista al personal por el encargado del área, entrega de documentación.
- Aplicación de pruebas de evaluación, pasado un mes se realizó una entrevista con el Padre Ecónomo, se elevó un informe de aceptación.
- Tres meses de prueba, elaboración de perfil laboral
- Envío de hoja de vida a través del portal de la UPS, llamada entrevista, aplicación de pruebas psicológicas y entrevista con el director de área.
- Análisis de hoja de vida por la Directora de Área.
- Envío de carpeta, entrevista y contratación.
- Entrevista con altos directivos
- Evaluación de experiencia laboral e inducción al tema Salesiano.
- Entrevistas con Jefe y Coordinador de Área.
- Encargo del Director del Fondo Vocacional Salesiano.
- Entrevista con el Padre Director.
- No hubo pre-selección.
- Anuncio de Prensa, Entrevista, Pruebas Técnicas y Psicológicas a través del Colegio Técnico de la Kennedy.
- Por referencias de trabajos realizados.
- Llega como reemplazo y se queda definitivamente

Interpretación

Según los resultados obtenidos se evidencia que no existe un proceso técnico para la contratación de personal, ya que como se muestra cada una de las respuestas contienen una guía diferente de contratación. Lo cual denota empirismo e improvisación del manejo de contratación.

2. QUE TIPO DE CONTRATO TIENE USTED ACTUALMENTE

PRUEBA	PLAZO FIJO	INDEFINIDO	NO CONOCE	OTROS
0	6	12	1	0



3. COMO PERCIBE USTED EL AMBIENTE DE TRABAJO DENTRO DE LA INSPECTORÍA SALESIANA

- Va en línea del Espíritu Salesiano, ambiente de trabajo sano, cierto grado de visión institucional
- Organizado por áreas y servicios
- Jerárquico
- Cultura de respeto, apoyo y participativo.
- Sentimiento de identidad a todos los miembros.
- Ambiente laboral ameno
- Organizado por departamentos cada uno con propios objetivos y funciones.
- Positivo, relaciones interpersonales buenas
- Ambiente de trabajo individualista
- Amigable y óptimo
- Estructura inspectorial por áreas y servicios.
- Como Salesiano la organización es fundamental.
- El ambiente es tranquilo, existe comunicación y buenas relaciones entre compañeros.

- Se debería lograr equidad y eliminar tratos y atributos preferenciales de algunos seglares.

Interpretación

Las respuestas obtenidas en esta pregunta, marcan la carencia de una Cultura Organizacional a nivel institucional, por lo cual las respuestas son diversas evocando un desconocimiento de esta parte importante.

4. CREE USTED QUE PUEDE CRECER PROFESIONALMENTE EL CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE

- No
- Si, porque hay un sinnúmero de obras de diferente giro de negocio y se aplican las auditorias
- Solo se puede crecer en experiencias
- A lo mejor

Interpretación

Las respuestas obtenidas en esta pregunta muestran que no existe un Plan Carrera definido.

5. HA SABIDO DE ALGÚN CASO DE DESPIDO DENTRO DE LA INSPECTORÍA. DE SER ASÍ, DESCRIBALO.

- No
- Lo realiza el departamento legal de acuerdo a los años de trabajo.
- Aviso al empleado con 15 días de anticipación y aviso al jefe o coordinador.
- Legal.
- Despido sin previo aviso por pérdida de cosas personales de un Salesiano pero sin ser comprobado.
- Desconocimiento.
- Si, por falta de carisma y familiaridad con los compañeros. No se ajustan a las normas y se le notificó del despido.

- Desconocimiento del proceso de despido.

Interpretación

Las respuestas obtenidas en esta pregunta indican un desconocimiento del proceso en su ejecución.

6. CONOCE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO DE LA INSPECTORÍA? ESCRIBALO

- Desconocimiento
- La casa alberga a los salesianos y grupos que participan de la familia salesiana en el Ecuador.
- Regular y regir a las obras salesianas a nivel nacional y velar por el desarrollo de las actividades y ampliamiento de la misión Salesiana en general.
- Colaborar en varios ámbitos.
- Misión educativo pastoral para jóvenes y niños/as, preferentemente con los más necesitados con el carisma Salesiano.
- Oficina matriz de la Congregación Salesiana en el Ecuador.
- Facilitar y coordinar el buen funcionamiento de la sociedad salesiana.
- Profundiza el carisma Salesiano.
- Administrar, apoyar a todas las obras.
- Atender a través de sus obras a la juventud en ambientes populares.
- La evangelización sea mediante las instituciones.
- Aportar como obra la misión salesiana.
- Organización sin fines de lucro
- Fortalecer el trabajo con los destinatarios preferenciales
- Ser la central de toda la comunidad salesiana.

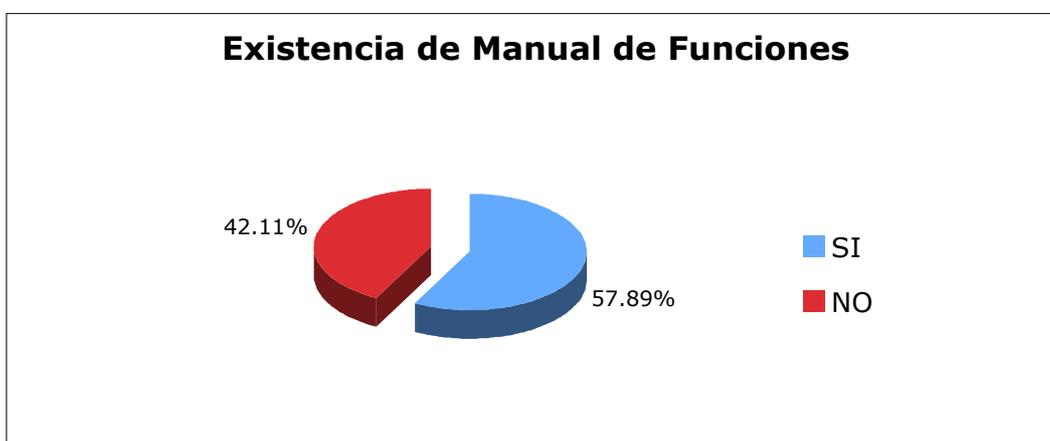
- Espacio donde el gobierno de los salesianos desarrollan sus funciones.

Interpretación

Las respuestas obtenidas en esta pregunta marcan un desconocimiento del objetivo de la Casa Inspectorial, además se evoca el objetivo de cada área la cual difiere

7. LAS FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO QUE OCUPA ESTÁN ESCRITAS EN ALGÚN DOCUMENTO AL QUE DEBE REGIRSE

SI	NO
11	8

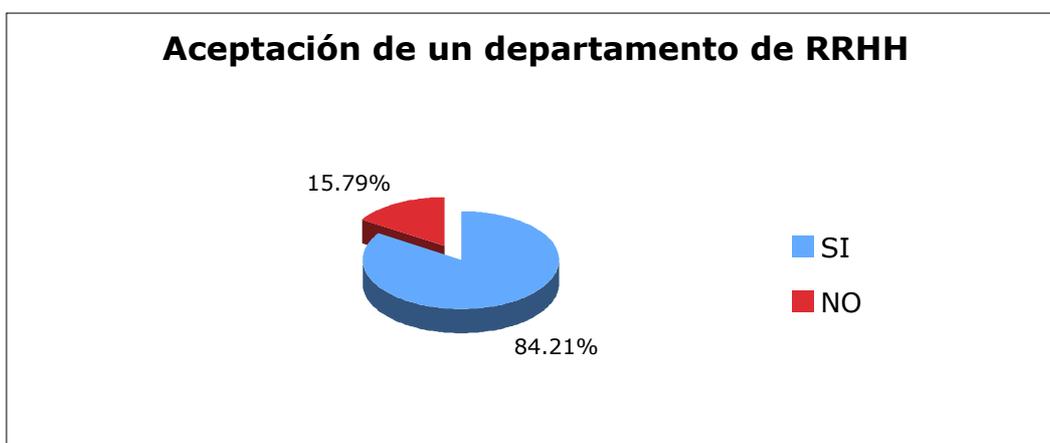


Descripción de ejecución de funciones.

- Funciones repetitivas.
- Cumplimiento de órdenes.
- De acuerdo a la experiencia.
- De acuerdo a eventos

8. CREE QUE SEA NECESARIO LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA CASA INSPECTORIAL

SI	NO
16	3



Justificaciones:

Respuesta SI

- Mejor organización
- Claridad en cuestiones laborales
- Normal el desempeño del personal
- Apoyo al empleado
- Como respaldo laboral.

Respuesta NO

- Cada departamento se encarga de contratación de personal.
- Porque no hay mucho personal.

Interpretación General de la Encuesta

De acuerdo a lo evidenciado en la aplicación de la encuesta al personal de la Casa Inspectorial, se hace pertinente y necesario la creación de un Departamento de RRHH que rija los procesos que infieren a esta área, por cuanto existe una diversidad de procesos que deben ser normados en su ejecución, es pertinente que las personas que trabajan en la Casa Inspectorial conozcan el objetivo, que se cree una Cultura Organizacional fuerte que evidencie los valores de la Comunidad Salesiana adaptados a la realidad institucional, como indicadores de la relevancia de la propuesta se puede indicar que actualmente no existe procesos de contratación técnicos, y la mayoría de los procesos simplemente se los realiza con base a recomendaciones o a amistades que se generan con el paso del tiempo dentro de la misma familia Salesiana.

De igual manera, existe un desconocimiento marcado de los Objetivos Institucionales tanto de jefes como de subalternos, siendo éste uno de los problemas más significativos dentro de la institución ya que no existe una identificación de los empleados con el lugar de trabajo si no se evidencia un conocimiento de los objetivos, misión y visión de la institución.

Sí existe un manual de funciones en el cual se evidencia una sola área de gestión dentro de la Casa Inspectorial Salesiana lo cual da la certeza de que no hay un documento en el cual los empleados se puedan regir para poder cumplir sus tareas y funciones dentro de su cargo, optimizando recursos y cumpliendo en su totalidad con lo estipulado también en el contrato firmado al momento formar parte de la institución.

El ambiente dentro de la institución es bueno pero podría mejorar notablemente con un departamento de Recursos Humanos que regule todos los procesos de capacitación y de inducción de los empleados.

Como conclusión, el Departamento de RRHH busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la institución, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos.

Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valerosos sus conocimientos.

El Departamento de RRHH de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, siendo asesor y consultor en cada departamento donde une de una manera más eficiente a todo el Talento Humano dentro de la institución.

3.8 Descripción De Obras De La Inspectoría Salesiana

A continuación se describen las diferentes obras que componen la Inspectoría:

Obras De La Inspectoría

Movimiento Juvenil Salesiano

El Movimiento Juvenil Salesiano (MJS) hunde sus raíces en aquellas primeras experiencias asociativas y apostólicas que Juan Bosco, muchacho adolescente, promovió con sus compañeros y amigos de juego y de estudio, particularmente en la “Sociedad de la Alegría” fundada para favorecer la vida cristiana entre ellos.

Un fruto genuino de la herencia espiritual de Don Bosco, el MJS es sin duda un don original del Espíritu, una riqueza que pertenece a la Iglesia y a los jóvenes. Somos una red amplia de grupos y asociaciones juveniles presentes en colegios, centros juveniles, parroquias, Universidad Politécnica Salesiana y otras obras Salesianas.

Los grupos del MJS se caracterizan por la pluralidad de propuestas, van desde los grupos deportivos culturales, sociales, artísticos, hasta los comprometidos con las causas sociales y apostólicas. Nos identifica y une un sello denominado la Espiritualidad Juvenil Salesiana.

Consultora Don Bosco

En Septiembre de 1996, El Economato de la Sociedad Salesiana en el Ecuador crea la Oficina de Proyectos CONSULTORA DON BOSCO.

La Consultora Don Bosco nace como una oficina especializada en la formulación de proyectos para apoyar las obras salesianas destinadas a la promoción y desarrollo de grupos humanos marginados y en situación de riesgo.

En Enero del 2001, la Consultora Don Bosco adquiere autonomía administrativa y de gestión. El Servicio de Rentas Internas otorga a la Consultora Don Bosco el Registro Único de Contribuyentes.

En Noviembre del 2001 el Consejo de la Sociedad Salesiana en el Ecuador aprueba la constitución de la FUNDACIÓN CONSULTORA DON BOSCO.

El Ministerio de Educación y Cultura aprueba los Estatutos de la Fundación Consultora Don Bosco, mediante Acuerdo Ministerial N° 1575 del 19 de Diciembre del 2001.

Misión

- La erradicación de la pobreza, impulsando la dignidad y la solidaridad en la construcción de un mundo más justo.
- El Desarrollo Humano, desde la perspectiva salesiana:
- La dignidad de cada persona y su vocación de hij@ de Dios.
- La cobertura de las necesidades primarias de las personas y comunidades.
- La posibilidad efectiva de desarrollar las capacidades humanas para resolver la vida propia y colectiva.
- El ejercicio de las identidades grupales y de género.
- La práctica de la democracia como forma de relación que asegure a todos la posibilidad de participación efectiva en la construcción de la sociedad en la que se vive.
- La defensa sustentable del entorno humano.

Visión

Estrategia 1: Intermediación

En la cadena de SOCIOS PARA EL DESARROLLO, la Fundación Consultora Don Bosco se ubica como socio intermediador entre los actores locales del desarrollo y las fuentes de recursos para el desarrollo. La Consultora Don Bosco actúa apoyando los procesos de desarrollo local desde:

- El estudio y la identificación de las propuestas locales.
- La formulación de proyectos.
- La captación de recursos de instituciones internacionales y nacionales, para la ejecución de proyectos de desarrollo local.
- El seguimiento a las organizaciones locales en la gestión que hacen en la ejecución de los proyectos financiados.
- La rendición de cuentas a los organismos de financiación.
- La evaluación de impactos de los proyectos gestionados.

Estrategia 2: Territorial

La Consultora Don Bosco extiende su actuar institucional a todo el territorio nacional del Ecuador. Identifica su presencia en:

- Las comunidades campesinas e indígenas con marginalidad rural.
- Las zonas suburbanas con altos índices de pobreza.

Estrategia 3: Población

La Consultora Don Bosco trabaja en la reducción de la pobreza, apoyando a las propuestas de desarrollo que tienen como destinatarios grupos humanos pobres y con capacidad de generar procesos sostenibles de desarrollo. Prioriza las propuestas y proyectos dirigidos a:

- Pueblos Indígenas y Afroecuatorianos.
- Chicos de la C@lle.
- Jóvenes de los Sectores Populares.

Áreas de Acción

La Consultora Don Bosco, hasta el momento, ha desarrollado su actividad en las siguientes áreas:

- Educación técnica.
- Educación intercultural bilingüe.
- Educación para grupos en riesgo.
- Educación a distancia.
- Capacitación ocupacional.
- Perfeccionamiento laboral.
- Educación general básica.
- Formación y capacitación de docentes.
- Fondo editorial de culturas indígenas.
- Fondo de becas estudiantiles.
- Fondo de crédito estudiantil.
- Microfinanzas.
- Fondo de crédito para el desarrollo de microempresas.
- Transferencia de tecnología agropecuaria.
- Formación para la gestión de microempresas.
- Manejo sustentable de recursos naturales.
- Forestación.
- Riego.
- Saneamiento ambiental.
- Atención básica de salud.
- Centros locales de salud.
- Formación de animadores sociales.
- Comunicación social para el desarrollo.

Criterios Metodológicos

La Consultora Don Bosco aplica en la selección de las propuestas locales y en lógica de la elaboración de proyectos, los siguientes criterios metodológicos:

Participación

La Consultora Don Bosco acoge las propuestas que nacen de los destinatarios del proyecto, y en cuya formulación es protagónica la participación de los actores sociales que intervienen en el mismo proyecto. La participación del sujeto social del proyecto se concreta en la gestión para la ejecución del

proyecto y en el cumplimiento de actividades expresamente señaladas. El resultado de la participación es el proyecto asumido por los destinatarios.

No sustitución

La Consultora Don Bosco propone proyectos que apoyan el desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad local, por lo tanto, únicamente considera propuestas que no sustituyen las posibilidades que la comunidad tiene para resolver sus problemas, ni hacen lo que la población destinataria puede hacer.

Equidad

La Consultora Don Bosco favorece la reducción de la pobreza de los grupos humanos más vulnerables, lo que le lleva a priorizar necesidades buscando la equidad tanto en la aceptación de las propuestas locales, como en la formulación de las actividades que financian los proyectos.

Organización

La Consultora Don Bosco asegura la organización e institucionalización del socio local destinatario del proyecto de desarrollo, no favorece las propuestas que nacen de iniciativas individuales que no han logrado consenso social y consolidación institucional.

Género

La Consultora Don Bosco afirma la consideración positiva de género en los destinatarios de los proyectos que presenta a la cooperación para el desarrollo. La propuesta de género es incluyente para todo el colectivo involucrado en el proyecto.

Sostenibilidad

La Consultora Don Bosco entiende el desarrollo como un proceso localmente sostenible. La inversión de los proyectos tiene relación con la capacidad del sujeto social para sostener económica y socialmente los programas y actividades apoyados con la financiación del proyecto.

Sustentabilidad

La Consultora Don Bosco considera el impacto ambiental del desarrollo, e incorpora en las propuestas de desarrollo local, la acción del proyecto y de los beneficiarios a favor de la preservación del medio ambiente y del uso sustentable de los recursos naturales.

Formación de Seglares

Es una propuesta Inspectorial de formación básica para seglares que colaboran en las obras salesianas y quieren prepararse para dar una mejor respuesta a la misión salesiana y un espacio que promueve el crecimiento de la persona desde sus dimensiones fundamentales.

El Proyecto de Formación de Seglares busca:

- Cualificar la implicación y corresponsabilidad de los(as) seglares con la misión salesiana.
- Propiciar espacios de formación conjunta entre salesianos y seglares.
- Fortalecer la relación y comunicación entre SDB y seglares.
- Preparar a los seglares para que asuman cargos de corresponsabilidad.
- Motivar a quienes sienten el llamado de pertenecer a la Familia Salesiana.
- Generar mayor compromiso con el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano (PEPS).

Nuestro itinerario formativo se desarrolla alrededor de tres ejes, que promueven el crecimiento en los valores humanos, salesianos y cristianos.

El período formativo tiene una duración de 1 año, con una carga horaria de 260 horas. Al final del proceso formativo entregamos un CERTIFICADO con el aval de la Universidad Politécnica Salesiana.

Modalidad y Proceso de Estudios

El Proyecto de Formación Básica de Seglares se ejecuta bajo la modalidad semipresencial.

El proceso de estudios se desarrolla en base a los siguientes componentes:

- Estudio individual del módulo de autoaprendizaje.

- Presentación de trabajos individuales en base a cuestionarios de reflexión y aplicación a la vida.
- Reuniones en comunidades de aprendizaje para compartir experiencias, inquietudes y generar compromisos en la propia Institución.
- Tutorías presenciales de refuerzo y evaluación donde los participantes, con la ayuda de un Tutor/Facilitador, pueden profundizar y compartir sus aprendizajes.
- Evaluaciones presenciales para verificar el grado de asimilación personal.

Fondo Vocacional Salesiano

Desde su llegada en 1888, los Salesianos han desarrollado casi todo tipo de iniciativas pastorales y educativas siendo el trabajo con las vocaciones en la Iglesia uno de los más importantes.

Por más de 40 años el Fondo Vocacional Salesiano ha realizado un maravilloso trabajo dentro de la Iglesia Católica gracias a la generosidad de familias Cristianas y personas de buena voluntad. De hecho, miles de jóvenes han sido educados y entrenados para trabajar en áreas como el ministerio de la pastoral juvenil salesiana, educación, desarrollo humano, liderazgo social, y tecnología en diferentes lugares de misiones y en todo tipo de iniciativas en beneficio de los más necesitados en 21 países latinoamericanos: Argentina, Bolivia , Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Republica Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay, Venezuela.

El principal propósito de éste FONDO es el de financiar económicamente la educación superior de jóvenes que tienen la vocación de poner sus vidas al servicio de la humanidad, especialmente de niños y jóvenes desprotegidos. Su formación implica entrenamiento en una basta área de habilidades como: trabajo con jóvenes, educación, liderazgo social, habilidades para desarrollo humano, tecnología, y estudios religiosos. Algunos de ellos escogen ser Sacerdotes o Coadjutores y un gran número de ellos prefieren trabajar como Cooperadores en tareas importantes dadas por la iglesia.

Formación Inicial

Consciente de la responsabilidad carismática que el Señor le había confiado, Don Bosco se dedicó con prioridad a la formación de sus primeros hijos. Es imposible pensar en Don Bosco fundador sin pensarlo también formador.

Voluntariado Juvenil Salesiano

El Voluntariado Juvenil Salesiano, ofrece un año de maduración humana y cristiana a través de una experiencia educativa pastoral de servicio gratuito a los más necesitados en la misión de Don Bosco. Brinda también la oportunidad de un año de discernimiento vocacional para el servicio (consagrado o laical) en una Iglesia comprometida, en la construcción de una sociedad más justa y humana. Además:

- Previniendo y educando para la vida
- Promoviendo la cultura, fomentando la solidaridad.
- Capacitando para el desarrollo in culturado el evangelio
- Construyendo la civilización del amor

Fase del Prenoviciado: duración dos años

El joven que ha despertado la inquietud vocacional es invitado a realizar una primera experiencia de vida en comunidad. El prenoviciado reúne al grupo de coetáneos, con inquietudes e ideales comunes y los orienta para el desafío de vivir en comunidad y prepararse para este estilo de vida, basado en la experiencia comunitaria de los primeros seguidores de Jesús.

Fase del Noviciado: duración un año

El joven que ha experimentado la vida en comunidad y tiene una visión general de la misión salesiana pide prepararse para profesar los consejos evangélicos o votos religiosos. Para ello, en el noviciado se dedica a profundizar en el conocimiento de la vida de Don Bosco, de la Espiritualidad Salesiana y de la práctica de los votos religiosos. Con la profesión al final del noviciado, el candidato, libre y voluntariamente, se consagra a Dios y a la misión juvenil. La 'primera profesión' oficializa su pertenencia a la Sociedad Salesiana y encamina al neo-salesiano en un proceso de profunda y radical dedicación al seguimiento del estilo de vida de Cristo, para luego de transcurridos seis años, consagrarse definitivamente en este camino.

Fase del Posnoviciado: duración tres años.

Es la fase en la que el joven salesiano se instruye para la misión juvenil. En esta fase, siguiendo el proceso formativo, el posnovicio se concentra en los estudios académicos que le dan una orientación del pensamiento (Filosofía) y le brindan herramientas para su desempeño educativo con calidad (Pedagogía, Psicología, etc.) y le disponen a entregar sus energías a los jóvenes.

Fase del Tirocinio: duración dos años

Es un período de ejercicio en un campo específico de la misión salesiana. Habiendo concluido los primeros estudios académicos, el joven salesiano realiza su experiencia como apóstol de los jóvenes en una las obras de carácter prioritario como misiones en el Oriente, chicos de la calle u otras que requieran sus servicios.

Durante esta fase el joven salesiano, habiendo recibido el acompañamiento de sus hermanos formadores, está en capacidad de asumir los consejos evangélicos con la profesión de los votos perpetuos, es decir, asumir la vida salesiana para siempre.

Con la profesión perpetua los salesianos formalizamos el estado de religiosos salesianos, para luego realizar una formación específica que nos ayuda en la identidad específica de ser Salesiano Sacerdote o Salesiano Coadjutor.

Formación específica

Sabiendo que en la comunidad salesiana existe la opción de vivir la vocación de dos formas específicas: sacerdote o coadjutor. El joven salesiano, durante su formación opta por una de estas formas:. En cualquiera de los dos casos, realiza una capacitación específica. En el primer caso el salesiano dedica un período de al menos tres años a estudios de Teología y a prepararse para el servicio en el sacerdocio. En el caso del salesiano coadjutor, también se prepara en estudios teológicos y pastorales y, además una especialización en Ciencias Técnicas o Humanísticas que le cualifica para su ejercicio en el campo educativo y pastoral como religioso laico consagrado.

Comunicación Social Salesiana

La Comunicación Social es un campo de acción significativo que forma parte de las prioridades apostólicas de la Inspectoría Salesiana del Ecuador.

Nuestro Fundador intuyó el valor de esta escuela de masas, que crea cultura y difunde modelos de vida, y, para defender y sostener la fe del pueblo, creó empresas apostólicas originales. Siguiendo su ejemplo, aprovechamos como dones de Dios las grandes posibilidades que la comunicación social nos ofrece para la educación y la evangelización.

Nuestro objetivo es animar todo lo relacionado con la Comunicación Social en la Inspectoría:

- Asesoramos al Inspector y su consejo
- Animamos a las comunidades salesianas locales
- Coordinamos con los encargados locales para la comunicación
- Promocionamos los productos comunicacionales de las empresas salesianas de Comunicación Social

Coordinamos las acciones de Comunicación Social Salesiana con la participación de los colaboradores, para responder a las necesidades de los destinatarios con los criterios salesianos, y para ello;

- Elaboramos y aplicamos planes
- Promocionamos procesos y ejecutamos programas y actividades de formación, información y producción.

Fortalecemos los espacios de información salesiana

- Mantenemos correspondencia con Agencia Salesiana de Noticias - ANS
- Promovemos la producción y la difusión de la información dentro de la obra y de la Familia Salesiana, y elaboramos instrumentos como el Noticiero y otros productos.
- Orientamos el funcionamiento del sitio Web
- Orientamos el funcionamiento de la Oficina de Información

- Mantenemos relaciones con estructuras, personas y medios de comunicación presentes en el territorio
- Promovemos la imagen salesiana

Conformamos Redes de Comunicación para fortalecer los procesos y productos de comunicación

- Red de Comunicadores - Reporteros Salesianos
- Red de Red Salesiana de Webmasters y Generadores del Conocimiento y Tecnología en Software Libre
- Red de Clubes Salesianos de Periodismo

CONESA

El Consejo Nacional de Educación Salesiana, CONESA, es una instancia inspectorial de servicio que anima y asesora al sector escolar para potenciar la calidad y significatividad de los procesos educativo pastorales salesianos. Cuenta con la cooperación de la Universidad Politécnica Salesiana.

Está constituido por el Directorio cuyo presidente y secretario ejecutivo son designados por el P. Inspector y por dos representantes por cada una de las cinco zonas de la inspectoría. Además, integran los directores de las Casas Salesianas, los rectores y rectoras de todos los Centros Escolares Salesianos quiénes representan a las respectivas Comunidades Educativo – Pastorales Salesianas.

La Secretaría Ejecutiva es la instancia ejecutora de las decisiones tomadas en el directorio y está presidida por el presidente del CONESA quién coordina el trabajo del equipo técnico integrado por el Secretario Ejecutivo, un técnico docente y la asistente.

Este organismo fue creado el 7 de noviembre de 1997 por resolución tomada en la Asamblea General de Directores SDB y rectores quienes integraban la Comisión Inspectorial de Pastoral Escolar (CIPE).

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RRHH DE LA INSPECTORÍA SALESIANA

4.1 Diagnóstico Situacional

4.1.1 Análisis Organizacional

Actualmente la Casa Inspectorial se encuentra ubicada en las calles Madrid y Andalucía formando parte de la Sociedad Salesiana del Ecuador, hoy en día La Casa Inspectorial carece de un departamento de GTH por lo cual los subprocesos de este sistema se encuentran dispersos, manifestándose en una gestión administrativa empírica, falta de cohesión en políticas normativas y una evidente carencia de cultura organizacional entre obras salesianas y dentro de la Casa Inspectorial.

Los procesos de la Gestión del Talento Humano se regulan al interior de cada obra, segmentando el funcionamiento integral, es decir cada Obra crea un microcosmos que rige sus procesos que en la mayor parte de los casos son aislados de las demás, una consecuencia de esto es el desconocimiento de los funcionarios de cómo se procede en casos similares, como faltas, atrasos y procesos regulatorios hacia el personal, decantando en que el Clima se vuelva áspero por la creencia de que en tal o cual obra se tiene mayor cantidad de beneficios.

Otro de los aspectos negativos que se genera dentro de La Casa es que no existe un adecuado proceso de selección de personal, hecho demostrado en que no existe un registro de requerimientos basado en perfiles, competencias y de más elementos que son inherentes a este, simplemente se lo realiza por una convocatoria por afinidad de los empleados con conocidos, los cuales sin pasar por un proceso de selección minuciosos que garantice la eficiencia de la persona que va a ser inserta en la plaza de trabajo.

Un elemento que surge de este problema es el desconocimiento de derechos legales de los trabajadores, la existencia de micro - culturas pertenecientes a cada obra salesiana debido a la inexistencia de esta instancia mediática que regule los subsistemas de la dinámica laboral y sea un canal de flujo de información entre las autoridades y los trabajadores y viceversa.

De acuerdo a lo evidenciado en la aplicación de la encuesta al personal de la Casa Inspectorial, se hace necesario la creación de un Departamento de RRHH que regule los procesos que infieren a esta área, por cuanto existe una diversidad de proceso que deben ser normados en su ejecución, es necesario que las personas que trabajan en la Casa Inspectorial conozcan el objetivo, que se cree una Cultura Organizacional fuerte que evidencie los valores de la Comunidad Salesiana adaptados a la realidad institucional, como indicadores de la relevancia de la propuesta se puede indicar que actualmente no existe procesos de contratación técnicos, y la mayoría de los procesos simplemente se los realiza con base a recomendaciones o a amistades que se generan con el paso del tiempo dentro de la misma familia Salesiana.

Otro de los factores manifiestos es que existe un desconocimiento marcado de los Objetivos Institucionales tanto de jefes como de subalternos, siendo éste uno de los problemas más significativos dentro de la institución ya que no existe una identificación de los empleados con el lugar de trabajo si no se evidencia un conocimiento de los objetivos, misión y visión de la institución.

Al existir un manual de funciones en el cual se evidencia una sola área de gestión dentro de la Casa Inspectorial Salesiana lo cual da la certeza de que no hay un documento en el cual los empleados se puedan regir para poder cumplir sus tareas y funciones dentro de su cargo, optimizando recursos y cumpliendo en su totalidad con lo estipulado también en el contrato firmado al momento formar parte de la institución.

El ambiente dentro de la institución es bueno pero podría mejorar notablemente con un departamento de Recursos Humanos que regule todos los procesos de capacitación y de inducción de los empleados.

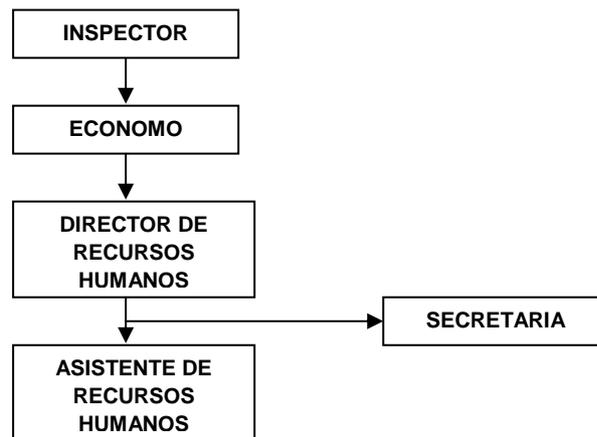
Como conclusión, el Departamento de RRHH busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la institución, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos.

Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos.

El Departamento de RRHH de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, siendo asesor y consultor en cada departamento donde une de una manera más eficiente a todo el Talento Humano dentro de la institución.

Fundamentados en la investigación proponemos la siguiente estructura de funcionamiento.

4.2 Organigrama Estructural De Recursos Humanos



4.3 Estructura Organizacional Interna

Misión

Apoyar, participar e influir activamente en las operaciones y excelencia de la organización, a través de proveer, integrar, motivar, desarrollar y conservar el talento humano; creando un medio ambiente de trabajo que brinde a su gente una permanente satisfacción, conforme a los valores ético-morales de justicia y equidad de la compañía.

Visión:

Ser reconocidos como parte integral de nuestra organización en la consecución de sus objetivos y mediante el liderazgo en la orientación y administración del talento humano, proporcionando las más vanguardistas técnicas y los servicios necesarios para lograr los más altos estándares de calidad de vida y productividad.

4.4 Proceso de Selección de Personal

OBJETIVO

Administrar el personal dentro de la Inspectoría donde se determinarán las técnicas más adecuadas y convenientes para llevar en práctica un proceso de incorporación de nuevo personal.

ESTRUCTURA

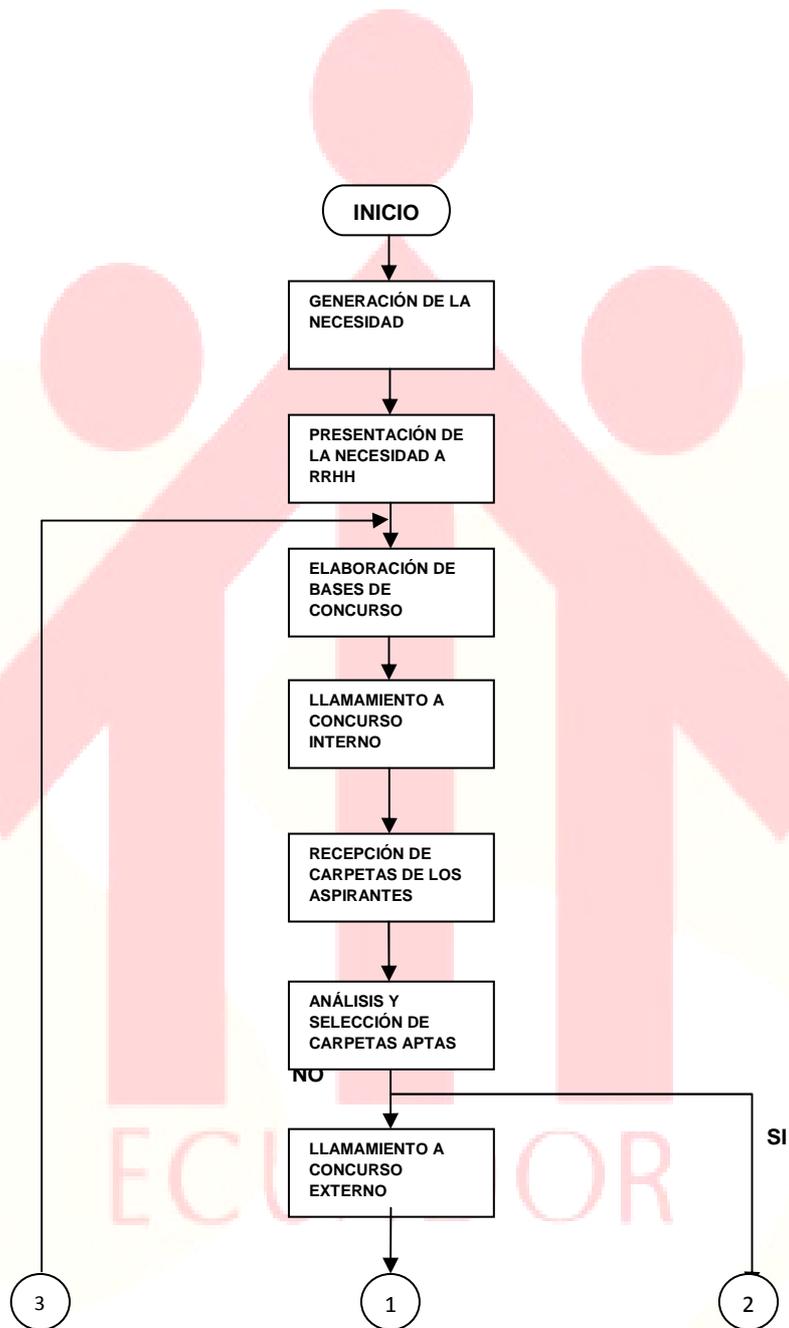
Los integrantes del Proceso de Selección de Personal son:

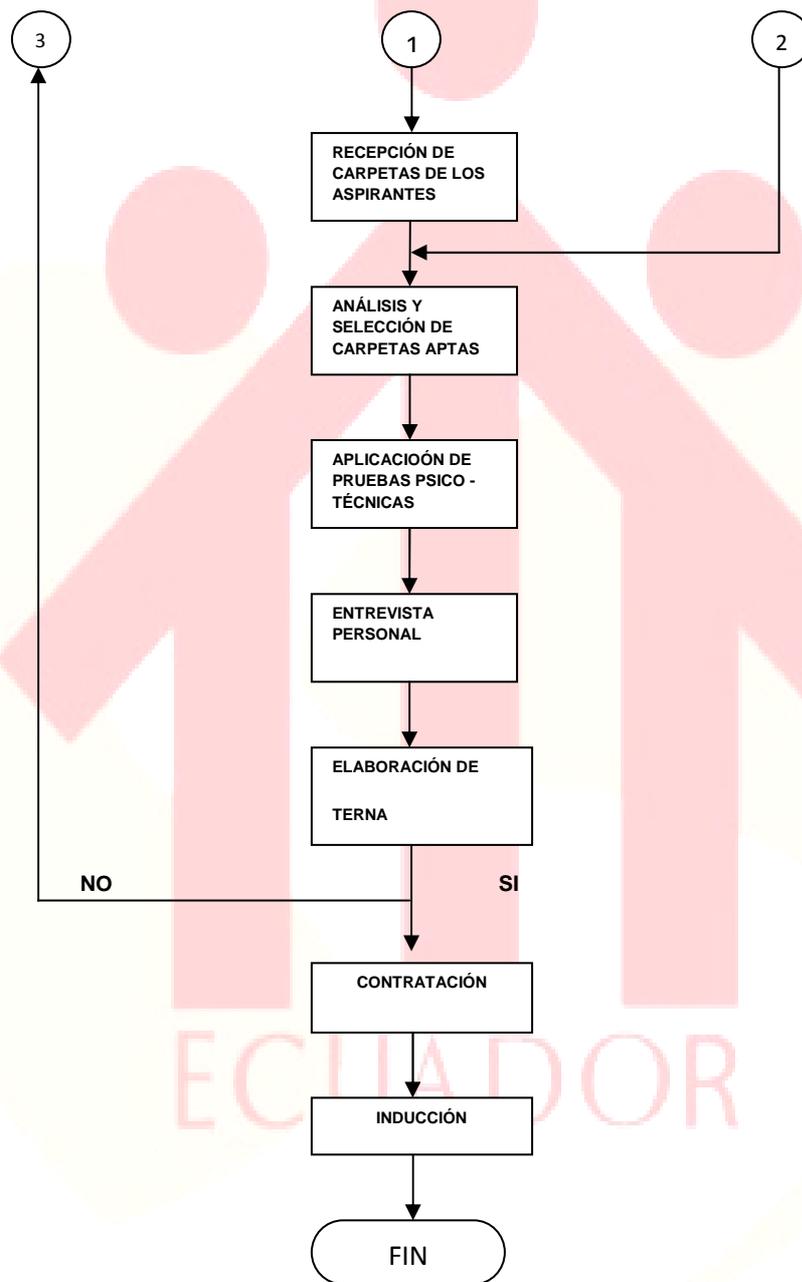
- Director de Recursos Humanos
- Director del Área u Obra solicitante
- Asistente de Recursos Humanos

ECUADOR

SALESIANOS
DON BOSCO

FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN:





SALESIANOS
DON BOSCO

REGLAMENTO DE SELECCIÓN

El presente reglamento está enmarcado dentro de los parámetros que rigen a la Inspectoría Salesiana y sus preceptos; el mismo consta de los pasos que se debe seguir para poder realizar la requisición de personal en cualquier área, dándole de esta forma el carácter de Universal a este proceso.

GENERALIDADES

- El proceso de selección es un elemento vital dentro de la Inspectoría Salesiana, puesto que a partir de éste se cuenta con el personal idóneo para la ejecución de los procesos.
- El proceso de selección debe ser manejado técnicamente, para que el resultado buscado sea el adecuado, permitiendo un alto nivel de transparencia y equidad, siendo éstos elementos claves dentro de la doctrina salesiana
- Los pasos que a continuación se detallan en el presente reglamento, se constituyen en una guía metodológica a seguir por cualquiera de las obras, a partir de la cual se llevará a cabo el ingreso de nuevo personal.
- El departamento de Recursos Humanos será el único responsable de la Selección de Personal dentro de la Inspectoría Salesiana, el cual a través de su gestión regirá el proceso desde su aprobación para este proceso, hasta la contratación e inducción del personal a ingresar.
- Para que una persona ingrese al proceso de selección, debe cumplir con todos los requisitos establecidos en las bases de la Convocatoria sin excepción u omisión alguna de los mismos, en caso de darse omisión de requisitos la persona no podrá participar del proceso.
- La aceptación de la apertura de la Convocatoria para la Selección de Personal debe tener las firmas de responsabilidad del Director de Recursos Humanos así como la firma del Director /Coordinador de obra solicitante.
- La duración total del proceso de selección no podrá ser mayor a 30 días laborables tomados en cuenta desde el día en que se hace llegar a la Dirección de Recursos Humanos la Generación de la Necesidad.
- El único motivo por el cual se puede extender el plazo de la duración del Proceso de Selección es cuando la Convocatoria se declara desierta.

- Para declarar desierta una Convocatoria se debe hacer un informe de los motivos por los cuales se hace este paso, el cual debe ser de conocimiento del Director de Área u Obra.

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL:

1. **Generación de la Necesidad:** Para poder solicitar personal nuevo se deberá elaborar un informe justificativo del porque de la necesidad en el cual se debe evidenciar:
 - a) Obra solicitante de personal nuevo
 - b) El por que de la necesidad.
 - c) El cargo o cargos en los que se necesita personal nuevo.
 - d) De ser el caso de un cargo nuevo el estudio técnico que justifique la creación del nuevo cargo.
 - e) Firma de responsabilidad del Director de la Obra.
2. **Presentación a Recursos Humanos la Necesidad:** El informe elaborado se lo hará llegar al Director del Departamento de Recursos Humanos de la Casa Inspectorial, el cual será el encargado de aprobar la solicitud y realizar el proceso de Selección.
3. **Bases del Concurso:** El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de realizar las bases del concurso, en las cuales conste:
 - a) El cargo a ofertar y la obra a la cual pertenece el cargo con una breve descripción de funciones del mismo
 - b) El perfil de la persona idónea a ocupar el cargo
 - c) Documentos y los plazos para presentar los mismos
 - d) Formas de presentar los documentos

4. **Llamamiento a Concurso Interno:** Para cubrir una vacante dentro los primeros candidatos en ser considerados son los empleados que en ese momento presten sus servicios dentro de la Inspectoría Salesiana, a los cuales se les hará la convocatoria, los candidatos idóneos para ocupar el cargo entrarán al proceso de selección (pasar a paso 6).
5. **Llamamiento a Concurso Externo:** De no cubrir la vacante con el Concurso Interno, se procederá a hacer una Convocatoria abierta al Público mediante el uso de medios de comunicación masivos (prensa, radio, televisión, Internet, etc.), a la cual todos los interesados entrarán bajo las mismas condiciones, gozando de igual forma de las mismas oportunidades para acceder al cargo.
6. **Recepción de Carpetas de los Aspirantes:** Las carpetas deberán ser entregadas de la forma solicitada (en forma física o digital según se cite en las bases) en los plazos establecidos, no pudiendo ingresar ninguna otra después de la fecha y hora límite de entrega.
7. **Selección de Carpetas Aptas:** Luego del análisis de las carpetas personales de los postulantes, se procede a elegir a las mejores, a las cuales se procederá a contactar al postulante para que se presente a rendir las pruebas psico – técnicas necesarias para el cargo.
8. **Aplicación de Pruebas Psico – Técnicas:** El candidato seleccionado a través de su Carpeta Personal es contactado telefónicamente para presentarse a las pruebas psico – técnicas, en días y horarios convenidos con el Departamento de Recursos Humanos, de no presentarse el candidato se descarta para el proceso.
 - a) **Pruebas Técnicas:** Serán elaboradas por el Director de Área u Obra solicitante siendo entregada con su correspondiente solucionario con un plazo máximo de tres días después de presentada la necesidad a la Dirección de Recursos Humanos.
 - b) **Pruebas A:** Las pruebas psicológicas que se aplicarán a todos los cargos son los siguientes:

GENERAL OPERATIVOS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	MANDOS MEDIOS ESPECIALISTAS TÉCNICOS	MANDOS ALTOS
16PF		LIDERAZGO SITUACIONAL	INSTRUCCIONES COMPLEJAS
DAT	D48	NAIPES	GRID GERENCIAL
	INSTRUCCIONES COMPLEJAS	INSTRUCCIONES COMPLEJAS	D48
			LIDERAZGO SITUACIONAL

c) **Pruebas Aptitudinales:** Las pruebas aptitudinales que se aplicarán a todos los cargos son los siguientes:

GENERAL OPERATIVOS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	MANDOS MEDIOS ESPECIALISTAS TÉCNICOS	MANDOS ALTOS
Factor G	Factor G	Factor G	Factor G
	MONEDAS		
	Test de Matrices Progresivas de	Test de Matrices Progresivas de	Test de Matrices

	Raven	Raven	Progresivas de Raven
--	-------	-------	-------------------------

9. **Entrevista Personal:** Una vez que todos los candidatos han finalizado la aplicación de las pruebas, se evalúa los resultados obtenidos y a los mejores puntajes nuevamente se los contacta telefónicamente y se los cita para una entrevista personal, a la cual deben estar presentes el responsable del proceso de selección y el Director de la Obra solicitante.
10. **Elaboración de la Terna:** Luego de la calificación de la entrevista personal y conjuntamente con los resultados de la aplicación de las pruebas se procede a elegir a los tres candidatos más aptos para ocupar la vacante. Esta terna se pone en consideración del Director de Obra, el cual es el encargado de elegir a la persona a contratar.
11. **Análisis de Carpetas Personales:** Luego de la recepción de Carpetas personales se procede a analizar los documentos que constan dentro de las mismas, los cuales tienen que ser los requeridos en las bases del concurso (punto 3), de no completar la información necesaria se procederá a descartar la carpeta la cual ingresará a una base de datos a cargo del Departamento de Recursos Humanos de la Inspectoría, las cuales pueden ser consideradas dentro de otros procesos de Selección. Los documentos solicitados deben ser los siguientes:
- a) Hoja de Vida del postulante
 - b) Copia de cédula de ciudadanía
 - c) Copia de papeleta de votación
 - d) Copia del carné del CONADIS de ser el caso
 - e) Copias de certificados de estudios y capacitación referente al cargo requerido
 - f) Copias de certificados de experiencia laboral

g) Si el postulante es estudiante presencial debe anexar un certificado de la institución en la cual cursa los estudios, del horario y del nivel, curso o año que se encuentra matriculado.

12. **Contratación:** Una vez tomada la decisión de cual es el candidato idóneo se procede a la contratación del mismo

13. **Inducción:** Luego de realizada la contratación y vinculación de la persona seleccionada se procede a realizar el proceso de integración a la Casa por parte del Director de Recursos Humanos para mostrar en forma global la Casa Inspectorial y del Director de Obra posteriormente el cual es el encargado de direccionar al nuevo empleado en las tareas específicas para las cuales fue contratado.

14. **Concurso Desierto:** Si se da el caso de que el concurso resultase desierto por carecer de candidatos aptos para ocupar la vacante se vuelve a realizar la convocatoria externa para la recepción de nuevas carpetas y se sigue con los demás numerales de forma regular.

ECUADOR

SALESIANOS

DON BOSCO



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Asistente de Archivo Histórico			
Área-Obra		Archivo Histórico			
Título Requerido		Egresado en Bibliotecología, Sociología, Psicología Social, o afines			
Experiencia Requerida		1 año			
Condición					
Seglar		SDB*		Indistinto	X
Objetivo Principal del Cargo					
Asistir en el manejo, registro y dotación de archivos, textos y documentos pertenecientes al Archivo Histórico.					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de Información • Preocupación por el Orden y la Calidad • Sinergia Organizacional • Trabajo en Equipo • Pensamiento Conceptual 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Archivo • Atención al Público • Manejo de Utilitarios (Word-Excel-Power Point- Internet) 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Director del Archivo Histórico • Personal • Público en General 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Público en general 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a clientes internos y externos. • Organizar, Clasificar y Archivar los textos, documentos y archivos. • Preservar los archivos, textos y documentos. • Realizar asistencia secretarial al Director del Archivo Histórico. 					
Responsabilidades del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Información • Archivos, textos y documentos. • Mobiliario de oficina. 					

*SDB: Salesianos Don Bosco



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Director de Archivo Histórico			
Área-Obra		Archivo Histórico			
Título Requerido		SBD			
Experiencia Requerida		Miembro de la Academia Ecuatoriana de Historia Eclesiástica y del Instituto de Historia de Roma			
Condición					
Secular		SDB*	X	Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Administrar el Archivo Histórico, elaborando planes y programas de conservación de los archivos, textos y documentos que allí reposan.					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de Información • Autocontrol • Desarrollo de Relaciones • Impacto e Influencia • Orientación a Resultados y Ejecución • Pensamiento Analítico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Responsabilidad Organizacional • Responsabilizando a la personas • Sinergia Organizacional • Pensamiento Conceptual 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Archivo • Manejo de Utilitarios (Word-Excel-Power Point- Internet) • Historia Salesiana • Elaboración y diseño de proyectos • Teología Latinoamericana de la Liberación 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Inspector • Personal 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Público en general 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a clientes internos y externos. • Búsqueda de material para Archivo Histórico 					

- Preservar los archivos, textos y documentos.
- Elaborar planes y proyectos de conservación de material
- Planificación y ejecución de eventos de difusión
- Clasificación, selección y codificación de material nuevo

Responsabilidades del Cargo

- Información
- Archivos, textos y documentos.
- Mobiliario de oficina.

***SDB: Salesianos Don Bosco**





PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo	Director de Casa Inspectorial Salesiana				
Área-Obra	Casa Inspectorial Salesiana				
Título Requerido	SBD				
Experiencia Requerida	5 años				
Condición					
Seglar		SDB*	X	Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Administrar la Casa Inspectorial Salesiana en todos sus servicios, así como animar y atender a los Salesianos del Ecuador en función de Prosecretario.					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de Información • Autocontrol • Desarrollo de Relaciones • Impacto e Influencia • Orientación a Resultados y Ejecución • Pensamiento Analítico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Responsabilidad Organizacional • Responsabilizando a la personas • Sinergia Organizacional • Responsabilizando a las Personas 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Director en Italia • Manejo de comunicación organizacional • Idiomas 					
Interfaz					
Cliente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Padre Inspector • Personal de la Casa Inspectorial Salesiana 				
Cliente Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Salesianos a nivel nacional • Salesianos del extranjero • Público en general 				
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer el cargo de Prosecretario Salesiano • Animar de los Salesianos de la Comunidad de la Casa Inspectorial • Planificar del POA de la Comunidad • Coordinar y dirigir las reuniones del Consejo de la Casa 					

- Coordinar la celebración de las fiestas Salesianas en cada fecha
- Coordinar con el grupo de mantenimiento las actividades propias de la Casa
- Velar por la formación humana y cristiana de lo empleados de la Casa
- Velar por la observación religiosa Salesiana

Responsabilidades del Cargo

- Información
- Dinero (limosna a personas que soliciten)
- Archivos, textos y documentos.
- Edificio donde funciona la Casa Inspectorial Salesiana
- Mobiliario de oficina.

*SDB: Salesianos Don Bosco





PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Recepcionista			
Título Requerido		Bachiller			
Experiencia Requerida		1 año			
Condición					
Secular	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Controlar el ingreso y salida de personas					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por el Orden y la Calidad • Relaciones interpersonales • Trabajo en Equipo • Facilitar la vida al Cliente 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Utilitarios (Word, Exel, Internet) • Manejo de Central Telefónica • Conocimiento e interpretación de mapa de ubicación de trabajadores 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Director de Recursos Humanos • Asistente de Recursos Humanos 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Público en general 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia y salida del personal • Atención, control y registro de las personas que ingresan y salen • Atención telefónica • Envío y recepción de correspondencia 					
Responsabilidades del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Información (registro de asistencia de personal, registro de personas que ingresan y salen) • Mobiliario de oficina. 					

*SDB: Salesianos Don Bosco



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Mensajero – Asistente de Mantenimiento			
Título Requerido		Bachiller			
Experiencia Requerida		1 año			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Transportar encomiendas y Arreglar los desperfectos de las instalaciones					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por el Orden y la Calidad • Relaciones interpersonales • Trabajo en Equipo • Facilitar la vida al Cliente 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Conducción de Vehículos (licencia) • Electricidad • Plomería • Mecánica Automotriz 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Director de Recursos Humanos • Asistente de Recursos Humanos 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Público en general 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Transportar las encomiendas • Asistir en el arreglo de daños de plomería y electricidad • Cuidado y mantenimiento del parque automotor 					
Responsabilidades del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Parque automotor 					

*SDB: Salesianos Don Bosco



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Conserje Interno			
Título Requerido		Bachiller			
Experiencia Requerida		1 año			
Condición					
Secular	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Mantener el aseo de Instalaciones asignadas					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por el Orden y la Calidad • Relaciones interpersonales • Trabajo en Equipo • Facilitar la vida al Cliente 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de utensilios de aseo y limpieza • Cocina 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Director de Recursos Humanos • Asistente de Recursos Humanos 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal que vive y labora en el sitio asignado 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Aseo de Instalaciones • Aseo de todas las oficinas de las diferentes dependencias • Cocinar las tres comidas • Aseo del comedor • Aseo de los utensilios de la cocina 					
Responsabilidades del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Utensilios de aseo • Utensilios de cocina 					

*SDB: Salesianos Don Bosco



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Director de Recursos Humanos			
Título Requerido		Tercer Nivel en Administración de Empresas, Psicología Laboral Organizacional, o Afines			
Experiencia Requerida		2 años			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Administrar los Recursos Humanos a través de todos sus subsistemas.					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de Información • Autocontrol • Desarrollo de Relaciones • Impacto e Influencia • Orientación a Resultados y Ejecución • Pensamiento Analítico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Responsabilidad Organizacional • Responsabilizando a la personas • Sinergia Organizacional • Visión de Negocios 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica • Proyectos • Nómina • Ley de Seguridad Social 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Director de Obra • Asistente de RRHH 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la Inspectoría 			
Funciones del Cargo					

- Realizar el proceso de Selección de Personal
- Realizar el proceso de Evaluación de Desempeño
- Realizar el proceso de Nómina
- Realizar el proceso de Capacitación
- Realizar el proceso de Desarrollo Organizacional
- Realizar el proceso de Promoción e Incentivos

Responsabilidades del Cargo

- Información
- Mobiliario de oficina.

*SDB: Salesianos Don Bosco





PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

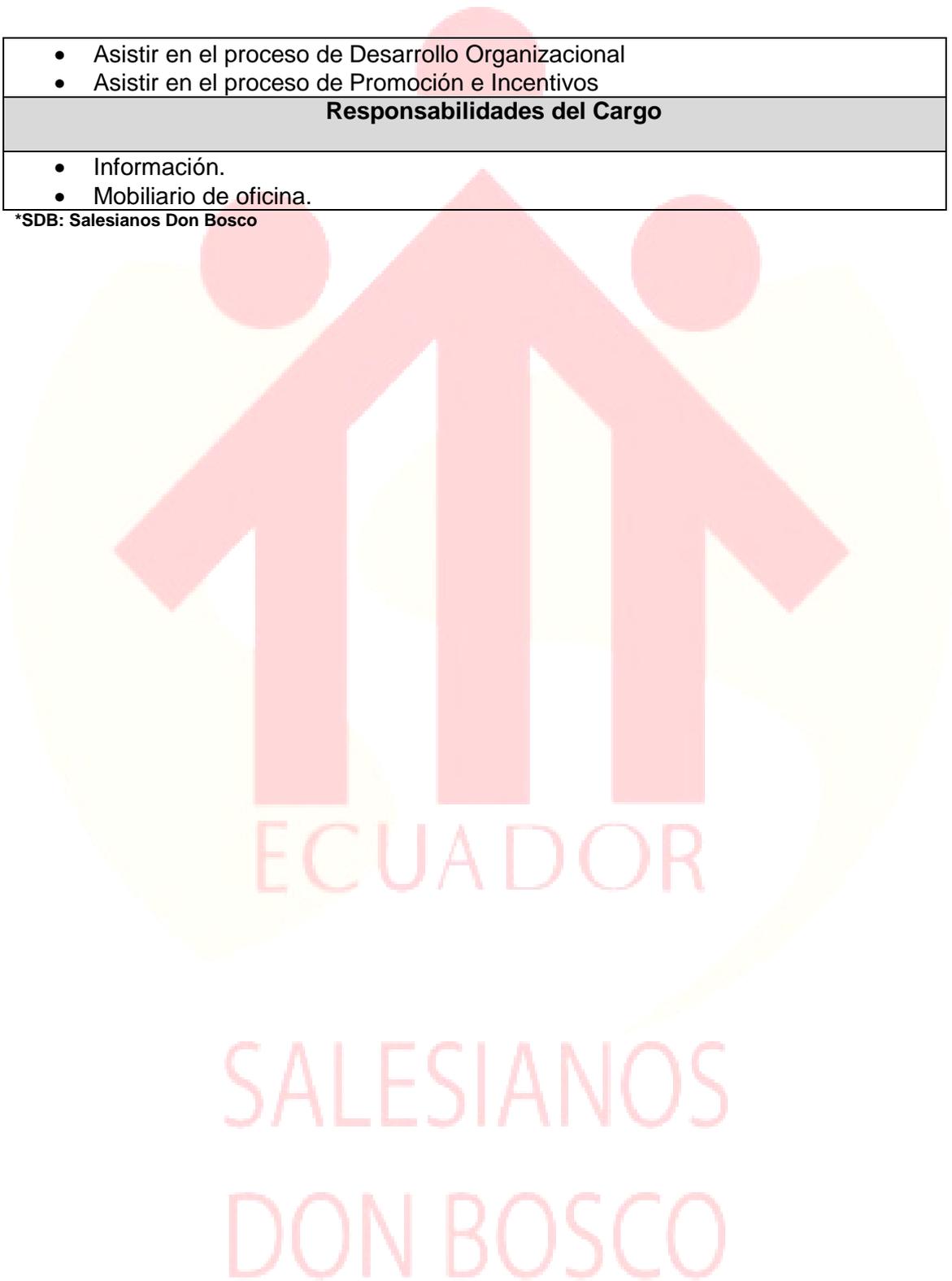
Cargo		Asistente de Recursos Humanos			
Título Requerido		Egresado o Últimos años de Administración de Empresas, Psicología Laboral Organizacional, o Afines			
Experiencia Requerida		1 año			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Asistir al Director de Recursos Humanos en todos los procesos del área.					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de Información • Trabajo bajo presión • Pensamiento estratégico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Sinergia Organizacional • Responsabilizando a la personas • Trabajo en Equipo 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica • Proyectos • Nómina • Seguridad Social 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Director de Recursos Humanos 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en el proceso de Selección de Personal • Asistir en el proceso de Evaluación de Desempeño • Asistir en el proceso de Nómina • Asistir en el proceso de Capacitación 					

- Asistir en el proceso de Desarrollo Organizacional
- Asistir en el proceso de Promoción e Incentivos

Responsabilidades del Cargo

- Información.
- Mobiliario de oficina.

*SDB: Salesianos Don Bosco





PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

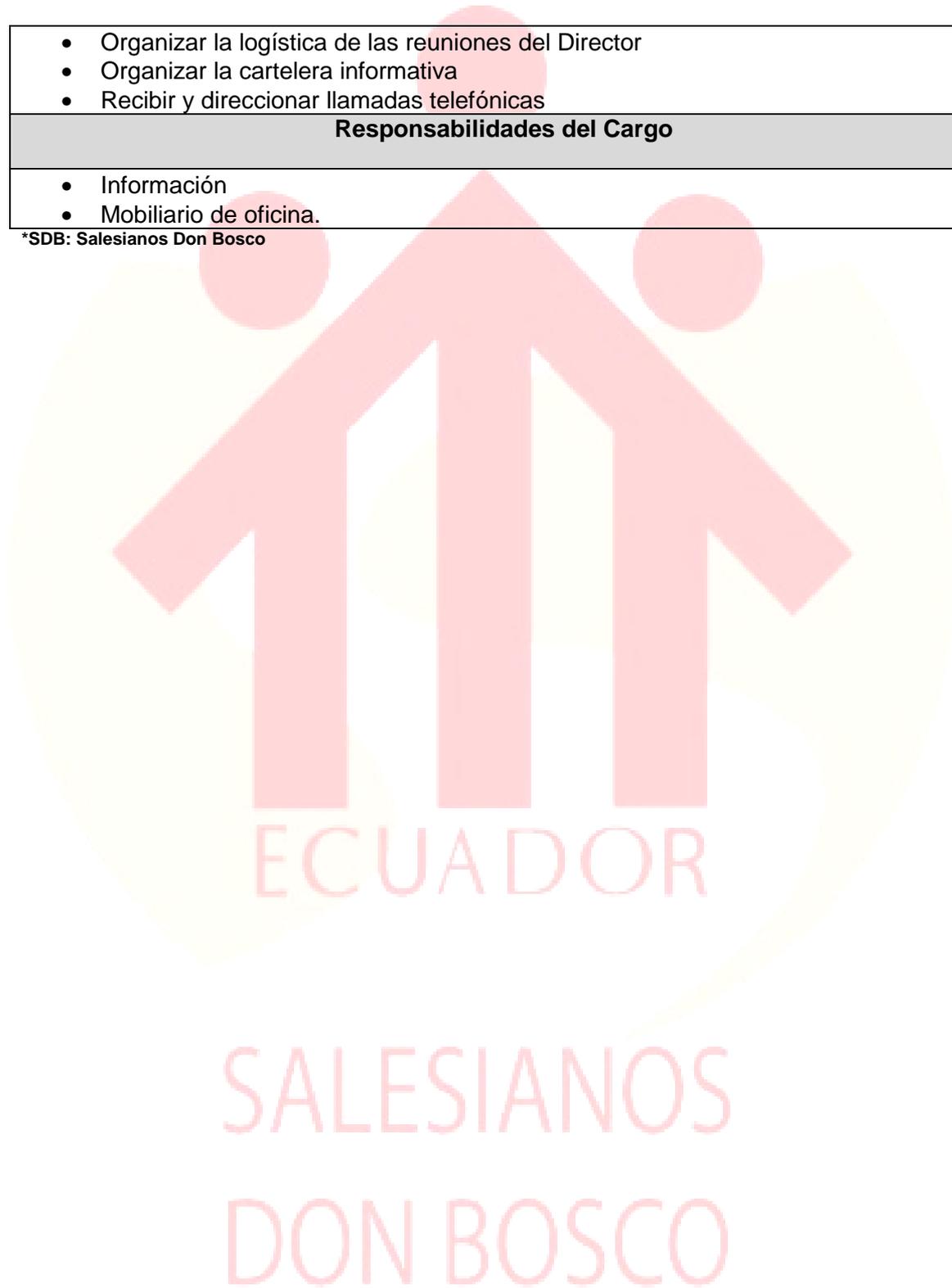
Cargo		Secretaria Bilingüe			
Título Requerido		Egresado o Últimos años de Administración de Empresas, Secretariado Bilingüe, o Afines			
Experiencia Requerida		2 años			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Dar tramite a la correspondencia que llega desde dentro o fuera del país.					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Preocupación por el Orden y la Calidad • Trabajo en Equipo • Facilitar la vida al Cliente • Autocontrol 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Idioma Inglés (hablado y escrito 80%) • Redacción y Ortografía • Etiqueta y Protocolo • Manejo de Agenda • Manejo de Utilitarios (Word, Exel, Power Point) • Manejo de Internet • Manejo de Central Telefónica 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Director de área u obra 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Dar trámite a la correspondencia que llega desde dentro o fuera del país • Redactar documentos solicitados por el Director • Manejar la Agenda del Director 					

- Organizar la logística de las reuniones del Director
- Organizar la cartelera informativa
- Recibir y direccionar llamadas telefónicas

Responsabilidades del Cargo

- Información
- Mobiliario de oficina.

*SDB: Salesianos Don Bosco





PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Secretaria			
Título Requerido		Egresado o Últimos años de Administración de Empresas, Secretariado Bilingüe, o Afines			
Experiencia Requerida		1 año			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Brindar asistencia en la consolidación del reporte mensual, agenda, correspondencia y demás responsabilidades administrativas, coordinar, mejorar y supervisar las actividades relacionadas con la eficiente operación de los servicios de oficina (recepción, asistencia administrativa, mensajería y cafetería)					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Preocupación por el Orden y la Calidad • Trabajo en Equipo • Facilitar la vida al Cliente • Autocontrol 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas secretariales modernas (redacción de correspondencia, manejo de agenda, archivo) • Administración de servicios internos (recepción, mensajería y cafetería) 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Director de área u obra 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Dar trámite a la correspondencia que llega • Redactar documentos solicitados por el Director • Manejar la Agenda del Director • Organizar la logística de las reuniones del Director • Organizar la cartelera informativa • Recibir y direccionar llamadas telefónicas 					
Responsabilidades del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Información • Mobiliario de oficina. 					

*SDB: Salesianos Don Bosco



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Secretario Ejecutivo			
Título Requerido		Diplomado o Tercer Nivel en Ciencias de la Comunicación o Carreras Afines.			
Experiencia Requerida		1 año			
Condición					
Seglar		SDB*		Indistinto	X
Objetivo Principal del Cargo					
Planear, Coordinar y Monitorear los procesos con una mentalidad proyectual.					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Preocupación por el Orden y la Calidad • Trabajo en Equipo • Facilitar la vida al Cliente • Autocontrol 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Evaluación curricular • Salesianidad • Filosofía Educativa 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Padre Juan Cárdenas, sdb • Miembros del Directorio • Asamblea General 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Directivos de Centros Escolares Salesianos • Educadores 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Velar pro el desarrollo procesal de las innovaciones educativas curriculares y pastorales implementadas en los Centros escolares Salesianos. • Informar, redactar actas de las uniones, investigar • Redactar documentos solicitados por el Director • Realizar acompañamientos de procesos. 					
Responsabilidades del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Información • Mobiliario de oficina. 					

*SDB: Salesianos Don Bosco



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo	Ecónomo				
Título Requerido	Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Ingeniería Financiera o carreras afines				
Experiencia Requerida	5 años				
Condición					
Seglar		SDB*	X	Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Organizar los sistemas administrativos, planificando y presupuestando las finanzas					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de Información • Autocontrol • Desarrollo de Relaciones • Impacto e Influencia • Orientación a Resultados y Ejecución • Pensamiento Analítico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Responsabilidad Organizacional • Responsabilizando a la personas • Sinergia Organizacional • Visión de Negocios 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de relevamiento de procesos, detección de controles • Conocimiento en planificación de tareas • Manejo de excel, access, acl, idea, software de auditorías 					
Interfaz					
Cliente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Padre Inspector 				
Cliente Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 				
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento al cumplimiento de los estándares de control interno de la institución. • Implantar políticas, normas y procedimientos • Estandarizar procesos de la organización • Divulgar y distribuir las políticas • Auditar los procesos administrativos, contables, fiscales y emitir informes 					

- Realizar seguimiento a las recomendaciones efectuadas

Responsabilidades del Cargo

- Información
- Mobiliario de oficina.
- Dinero

*SDB: Salesianos Don Bosco





PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Auditor			
Título Requerido		Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Ingeniería Financiera o carreras afines			
Experiencia Requerida		2 años			
Condición					
Seglar		SDB*		Indistinto	X
Objetivo Principal del Cargo					
Apoyar en la organización de los sistemas administrativos, planificando y presupuestando las finanzas					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo bajo presión • Pensamiento estratégico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Sinergia Organizacional • Trabajo en Equipo 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de relevamiento de procesos, detección de controles • Conocimiento en planificación de tareas • Manejo de excel, access, acl, idea, software de auditorías 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Padre Ecónomo 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Implantar políticas, normas y procedimientos • Estandarizar procesos de la organización • Auditar los procesos administrativos, contables, fiscales y emitir informes • Realizar seguimiento a las recomendaciones efectuadas 					
Responsabilidades del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Información • Mobiliario de oficina. • Dinero 					

*SDB: Salesianos Don Bosco



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Asistente de Auditoría			
Título Requerido		Egresado o último año en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Ingeniería Financiera o carreras afines			
Experiencia Requerida		1 año			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Dar soporte en la implementación y monitoreo de controles internos, utilizando políticas, normas, procedimientos de la Inspectoría					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Pensamiento estratégico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Trabajo en Equipo 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de relevamiento de procesos, detección de controles • Conocimiento en planificación de tareas • Manejo de excel, access, acl, idea, software de auditorías 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Auditor 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el desarrollo e implantación de políticas, normas y procedimientos a fin de contribuir a la estandarización de los procesos de la organización • Divulgar y distribuir las políticas • Apoyar en la Auditoría de los procesos administrativos, contables y fiscales y emitir informes • Realizar seguimiento a las recomendaciones efectuadas • Manejo de utilitarios (Word, Exel, Power Point, Internet) 					
Responsabilidades del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Información • Mobiliario de oficina. 					

*SDB: Salesianos Don Bosco



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Abogado			
Título Requerido		Título de Tercer Nivel como Abogado de los Tribunales de la República del Ecuador.			
Experiencia Requerida		5 años			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Velar y defender los intereses de la Sociedad Salesiana en el Ecuador					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Responsabilidad Organizacional • Liderazgo • Trabajo en Equipo 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Jurídico-Legal • Derecho Laboral • Derecho Civil • Derecho Societario • Derecho Penal • Derecho Público 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Padre Vicario 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Público en General • Personal de la Inspectoría y de diferentes obras a nivel nacional. 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la Sociedad Salesiana en el Ecuador • Elaborar y revisar contratos de adquisición/arrendamiento de bienes, prestación de servicios y/o ejecución de obra. • Elaborar contratos de trabajo, y escrituras. • Revisar, analizar y mantenerse constantemente actualizado en cuanto a leyes, normativas, casos legales y demás jurisprudencia aplicable a la empresa • Asesorar y mantener un adecuado canal de comunicación con los diferentes departamentos en todos los aspectos jurídicos relacionados con la compañía • Llevar control de los poderes de la empresa • Asesorar en lo referente a trámites de quejas, aspectos financieros, bancarios, 					

tributarios, laborales, civiles, penales, municipales, mercantiles,
administrativos, aduaneros y demás relacionados con la compañía.

Responsabilidades del Cargo

- Información Confidencial
- Mobiliario de oficina

*SDB: Salesianos Don Bosco





PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Diseñador Gráfico			
Título Requerido		Tercer Nivel en Diseño Gráfico, Comunicación Visual o Carreras afines			
Experiencia Requerida		2 años			
Condición					
Seglar		SDB*		Indistinto	X
Objetivo Principal del Cargo					
Diseñar y Manejar la imagen institucional de la Inspectoría Salesiana en los diferentes medios de comunicación.					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Pensamiento estratégico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Iniciativa • Innovación • Trabajo en Equipo 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de Página Web, • Paquetes informáticos de diseño, • Fotografía • Edición de audio y video • Elaboración de trípticos y banners 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Comunicación Social 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y manejo de la Página Web de la Inspectoría, • Fotografía y filmación de eventos • Edición de audio y video de material recogido • Elaboración de trípticos y banners con información de la Inspectoría 					
Responsabilidades del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Información • Mobiliario de oficina. • Equipos de Audio y Video 					

*SDB: Salesianos Don Bosco



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Coordinador de Comunicación			
Título Requerido		Tercer Nivel en Periodismo, Comunicación Social o Carreras afines			
Experiencia Requerida		3 años			
Condición					
Secular		SDB*		Indistinto	X
Objetivo Principal del Cargo					
Coordinar la administración del Sistema de Comunicación Social Salesiana y su ejecución en la obra Salesiana Local					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de Información • Autocontrol • Desarrollo de Relaciones • Impacto e Influencia • Orientación a Resultados y Ejecución • Pensamiento Analítico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Responsabilidad Organizacional • Responsabilizando a la personas • Sinergia Organizacional • Visión de Negocios 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Públicas • Edición de Textos • Proyectos • Procesos • Diseño de páginas Web 					
Interfaz					
Ciente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Inspector • Relacionador Público • Formador Salesiano • Diseñador Gráfico 			
Ciente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación del Noticiero Inspectorial • Promoción de la Imagen Institucional • Relaciones Públicas con otras entidades 					

- Coordinar la elaboración de productos informativos
- Coordinar el procesos de formación Salesiana

Responsabilidades del Cargo

- Información
- Mobiliario de oficina.
- Equipos de Audio y Video

*SDB: Salesianos Don Bosco





PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Relacionador Público			
Título Requerido		Tercer Nivel en Periodismo, Comunicación Social, Relaciones Públicas o Carreras afines			
Experiencia Requerida		2 años			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Difundir la obra salesiana dentro y fuera de la Congregación					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de Información • Iniciativa • Desarrollo de Relaciones • Impacto e Influencia • Pensamiento Analítico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Responsabilidad Organizacional • Sinergia Organizacional 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de medios informativos • Proyectos • Procesos • Diseño de páginas Web 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Comunicación • Formador Salesiano • Diseñador Gráfico 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Difundir la Obra Salesiana • Promoción de la Obra Salesiana • Coordinación de Medios Informativos • Difusión de la Imagen Institucional 					
Responsabilidades del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Información • Mobiliario de oficina. • Equipos de Audio y Video 					

*SDB: Salesianos Don Bosco



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

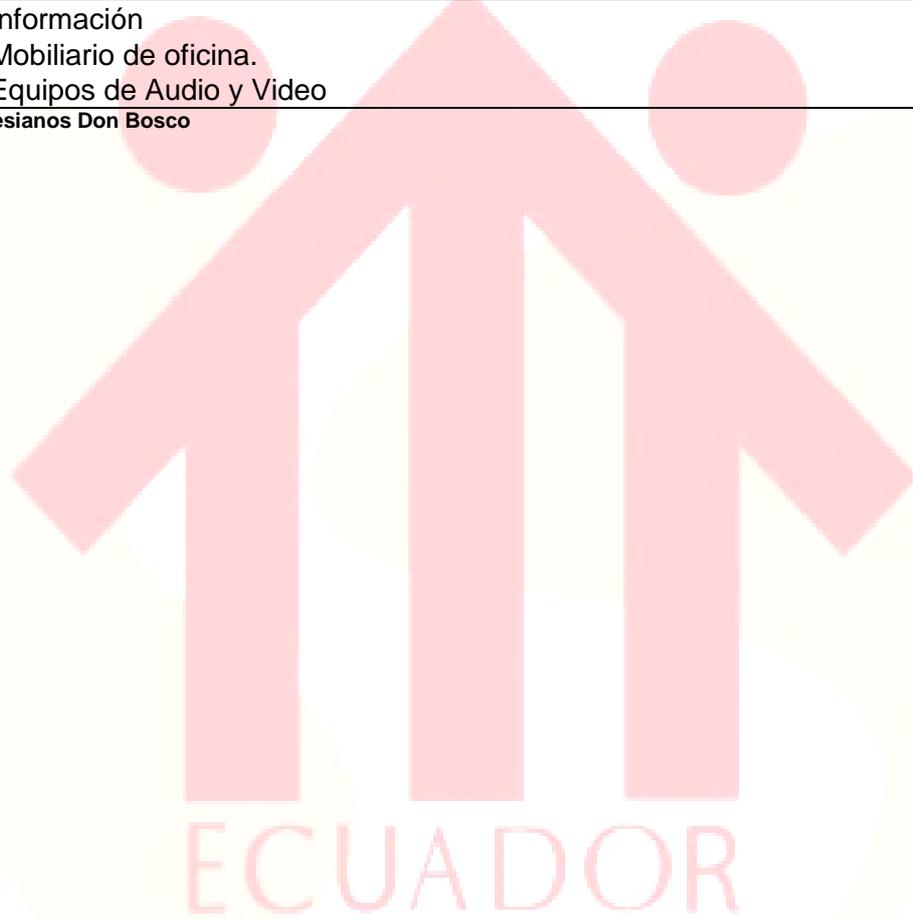
Cargo		Formador Salesiano			
Título Requerido		Tercer Nivel en Periodismo, Comunicación Social, Psicología Educativa, Ciencias de la Educación o Carreras afines			
Experiencia Requerida		2 años			
Condición					
Seglar		SDB*		Indistinto	X
Objetivo Principal del Cargo					
Formar y capacitar en el Carisma Salesiano a SDB y a Seglares					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Desarrollo de Relaciones • Impacto e Influencia • Pensamiento Analítico • Pensamiento Conceptual • Preocupación por el Orden y la Calidad • Responsabilizando a la personas • Responsabilidad Organizacional • Sinergia Organizacional 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de medios informativos • Proyectos • Procesos • Diseño de páginas Web • Software Libre 					
Interfaz					
Cliente Interno			<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Comunicación • Relacionador Público • Diseñador Gráfico 		
Cliente Externo			<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 		
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar eventos de capacitación a formandos • Capacitar a la red de reporteros • Coordinar la red de Software Libre 					

- Coordinar el Club de Periodismo
- Apoyar al proyecto "Entre Panas"
- Coordinar el Plan de Capacitación en Comunicación

Responsabilidades del Cargo

- Información
- Mobiliario de oficina.
- Equipos de Audio y Video

*SDB: Salesianos Don Bosco



SALESIANOS
DON BOSCO



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

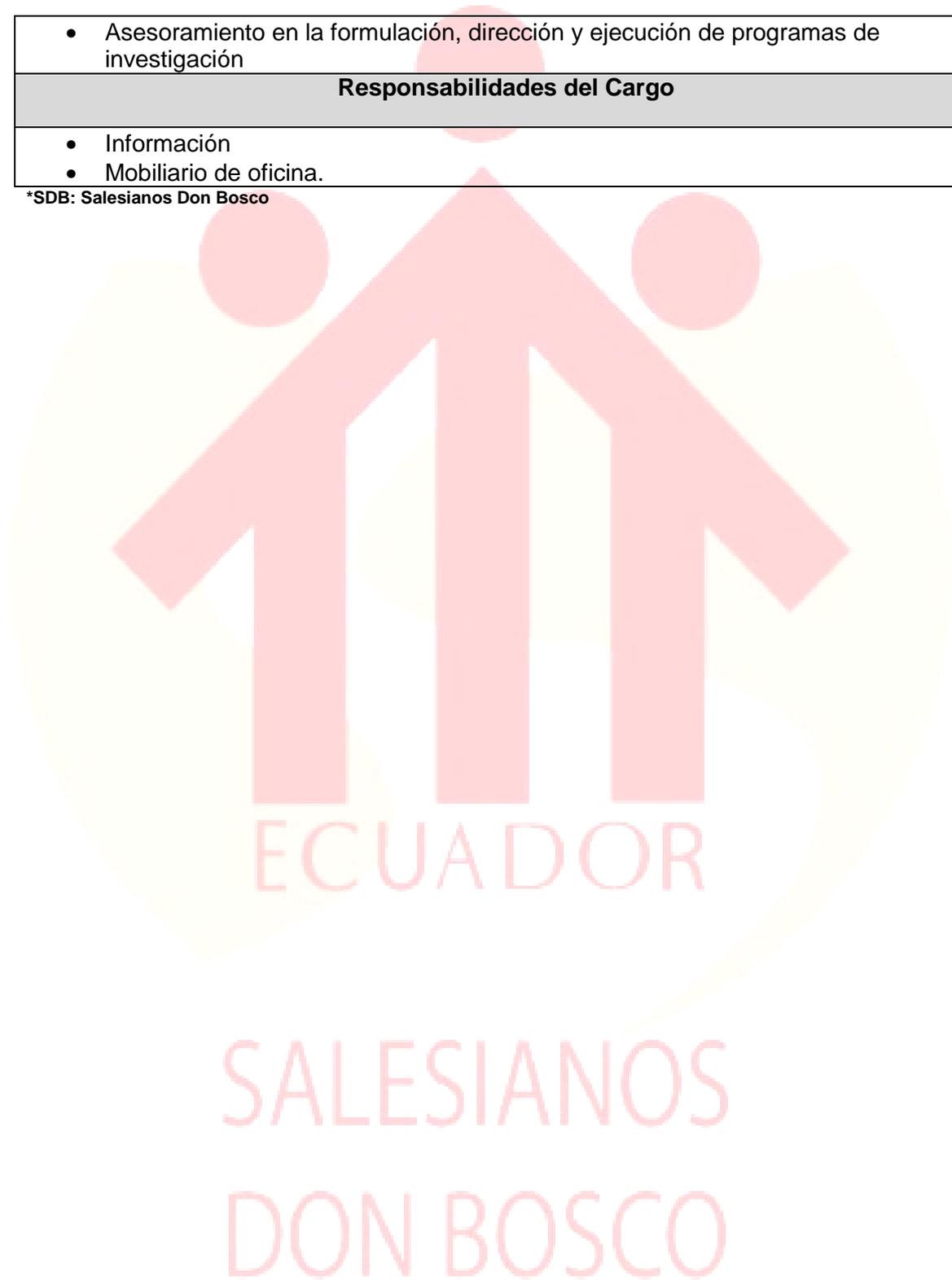
Cargo		Oficial de Proyectos			
Título Requerido		Tercer Nivel en Comunicación Social o Gestión Local.			
Experiencia Requerida		2 años			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Ejecutar y obtener resultados de los proyectos asignados, participando en el diseño de metodologías y subproyectos educativos, basado en la planificación, investigación y desarrollo de trabajo de campo.					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y Coordinación de grupos de trabajo • Trabajo bajo presión • Pensamiento estratégico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Creatividad • Trabajo en Equipo • Iniciativa 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de temáticas financieras y económicas • Manejo de procesos de capacitación y formación a grupos diversos. • Manejo de técnicas participativas de planeación y gestión. formación de adultos. • Expresión oral y escrita adecuada. • Manejo de metodología de Marco lógico para realizar proyectos. 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General • ONG's Internacionales • Sectores Marginales 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y desarrollo de estructuras modulares • Recopilar información para proyectos. • Realizar los informes correspondientes a los proyectos • Elaborar propuestas para la consecución de nuevos recursos necesarios para dar sostenibilidad a diferentes proyectos. 					

- Asesoramiento en la formulación, dirección y ejecución de programas de investigación

Responsabilidades del Cargo

- Información
- Mobiliario de oficina.

*SDB: Salesianos Don Bosco





PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

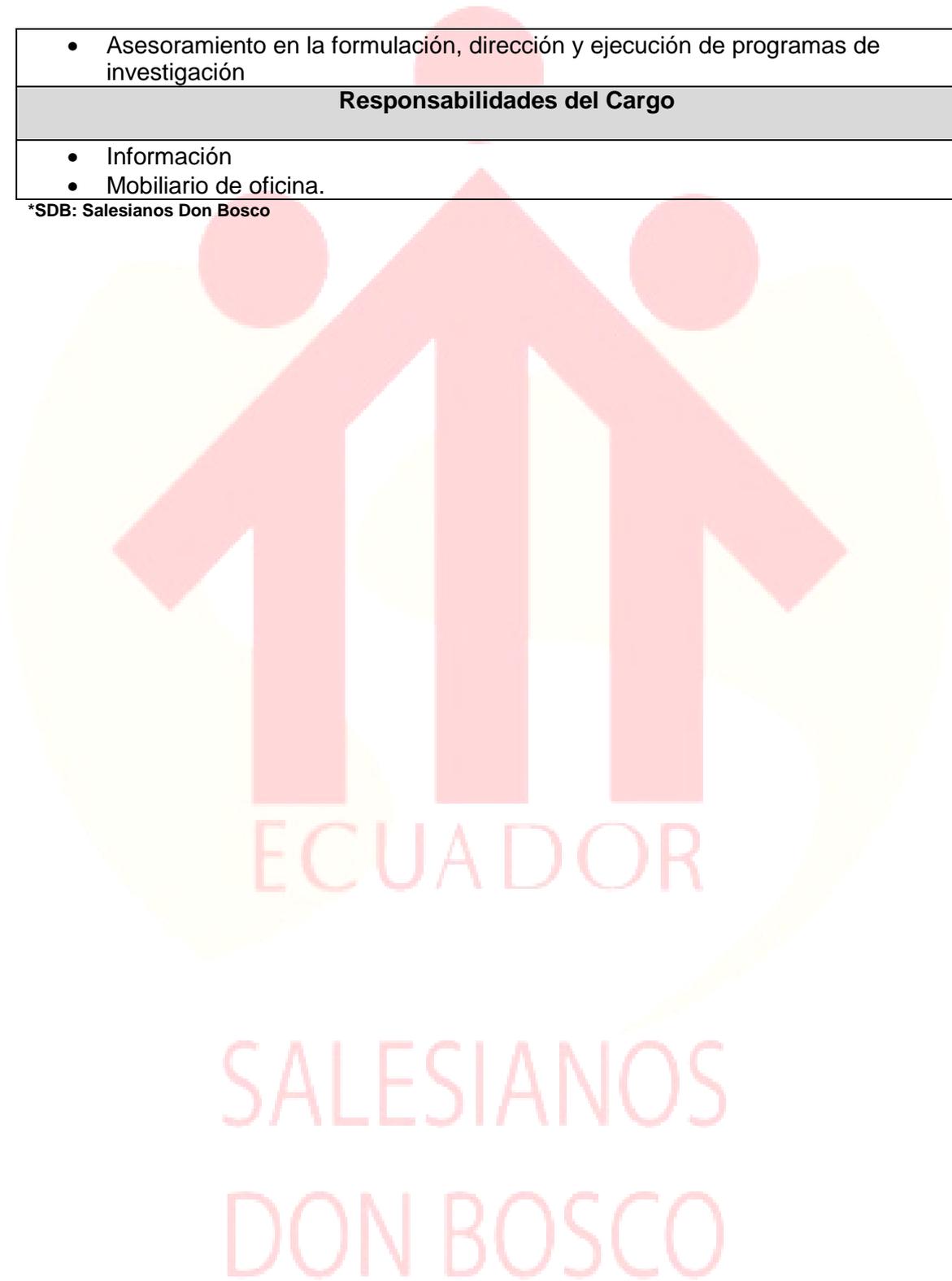
Cargo		Asistente de Proyectos			
Título Requerido		Egresado o Ultimo año de Comunicación Social, Gestión Local o Carreras afines			
Experiencia Requerida		1 año			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Asistir en la ejecución de los proyectos asignados, participando en el diseño de metodologías y subproyectos educativos, basado en la planificación, investigación y desarrollo de trabajo de campo.					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Relaciones • Pensamiento Analítico • Pensamiento Conceptual • Preocupación por el Orden y la Calidad • Responsabilidad Organizacional • Sinergia Organizacional • Trabajo bajo presión 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos • Procesos • Manejo de Utilitarios (Word, Exel, Power Point) • Internet 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Oficial de Proyectos 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General • ONG's Internacionales • Sectores Marginales 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y desarrollo de estructuras modulares • Recopilar información para proyectos. • Realizar los informes correspondientes a los proyectos • Elaborar propuestas para la consecución de nuevos recursos necesarios para dar sostenibilidad a diferentes proyectos. 					

- Asesoramiento en la formulación, dirección y ejecución de programas de investigación

Responsabilidades del Cargo

- Información
- Mobiliario de oficina.

*SDB: Salesianos Don Bosco





PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Asistente Contable			
Título Requerido		Egresado o último año en Contabilidad y Auditoría, o carreras afines			
Experiencia Requerida		1 año			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Dar soporte en la implementación y monitoreo de controles internos, utilizando políticas, normas, procedimientos de la Inspectoría					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Pensamiento estratégico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Trabajo en Equipo 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de relevamiento de procesos, detección de controles • Conocimiento en planificación de tareas • Manejo de excel, access, acl, idea, software de auditorías 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Contador Público Autorizado • Oficial de Proyectos 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el desarrollo e implantación de políticas, normas y procedimientos a fin de contribuir a la estandarización de los procesos de la organización • Divulgar y distribuir las políticas • Apoyar en la Auditoría de los procesos administrativos, contables y fiscales y emitir informes • Realizar seguimiento a las recomendaciones efectuadas • Manejo de utilitarios (Word, Exel, Power Point, Internet) 					
Responsabilidades del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Información • Mobiliario de oficina. 					

*SDB: Salesianos Don Bosco



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo	Contador Público CPA				
Título Requerido	Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría, o carreras afines				
Experiencia Requerida	2 años				
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Implementar y monitorear los controles internos, utilizando políticas, normas, procedimientos de la Inspectoría					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de Información • Autocontrol • Impacto e Influencia • Orientación a Resultados y Ejecución • Pensamiento Analítico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Responsabilidad Organizacional • Sinergia Organizacional • Visión de Negocios 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de relevamiento de procesos, detección de controles • Conocimiento en planificación de tareas • Manejo de excel, access, acl, idea, software de auditorías • NIIFS • Manejo tributario 					
Interfaz					
Cliente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Oficial de Proyectos 				
Cliente Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 				
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el desarrollo e implantación de políticas, normas y procedimientos a fin de contribuir a la estandarización de los procesos de la organización • Divulgar y distribuir las políticas • Apoyar en la Auditoría de los procesos administrativos, contables y fiscales y emitir informes • Realizar seguimiento a las recomendaciones efectuadas 					

- Manejo de utilitarios (Word, Exel, Power Point, Internet)

Responsabilidades del Cargo

- Información
- Mobiliario de oficina.

*SDB: Salesianos Don Bosco





PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Director de Sistemas			
Título Requerido		Tercer Nivel en Ingeniería en Sistemas o Carreras afines			
Experiencia Requerida		2 años			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Administrar la red informática de la Inspectoría así como preservar el mantenimiento de los equipos tecnológicos					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de Información • Autocontrol • Desarrollo de Relaciones • Impacto e Influencia • Iniciativa • Innovación • Orientación a Resultados y Ejecución • Pensamiento Analítico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Responsabilizando a la personas • Responsabilidad Organizacional • Sinergia Organizacional • Trabajo bajo presión 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Redes • Procesos Multimedia • Servidores Web • Mantenimiento de Equipos Tecnológicos • Software Libre 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Padre Inspector • Asistente de Sistemas 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los servidores de la Inspectoría • Solucionar problemas tecnológicos • Brindar mantenimiento de los equipos tecnológicos 					

- Capacitar al personal en aplicación y uso de nuevos paquetes informáticos
- Contactar y coordinar con proveedores de servicios tecnológicos

Responsabilidades del Cargo

- Información
- Mobiliario de oficina.
- Equipos Informáticos

*SDB: Salesianos Don Bosco





PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Asistente de Sistemas			
Título Requerido		Egresado o último año en Ingeniería en Sistemas o Carreras afines			
Experiencia Requerida		1 año			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Asistir en la administración de la red informática de la Inspectoría y en el mantenimiento de los equipos tecnológicos					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Innovación • Orientación a Resultados y Ejecución • Pensamiento Analítico • Preocupación por el Orden y la Calidad • Responsabilidad Organizacional • Sinergia Organizacional 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Redes • Procesos Multimedia • Servidores Web • Mantenimiento de Equipos Tecnológicos • Software Libre 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Director de Sistemas 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en la Administración de los servidores de la Inspectoría • Solucionar problemas tecnológicos • Asistir en el mantenimiento de los equipos tecnológicos • Capacitar al personal en aplicación y uso de nuevos paquetes informáticos • Contactar con proveedores de servicios tecnológicos 					
Responsabilidades del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Información • Mobiliario de oficina. • Equipos Informáticos 					

*SDB: Salesianos Don Bosco



PERFIL DE PUESTOS TIPO

INSPECTORIA SALESIANA

Cargo		Guardalmacén			
Título Requerido		Bachiller			
Experiencia Requerida		1 año			
Condición					
Seglar	X	SDB*		Indistinto	
Objetivo Principal del Cargo					
Asistir en la administración de la red informática de la Inspectoría y en el mantenimiento de los equipos tecnológicos					
Competencias del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por el Orden y la Calidad • Relaciones interpersonales • Trabajo en Equipo 					
Conocimientos del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Inventario de Activos Fijos • Sistemas de Inventario • Manejo de Utilitarios (Word, Exel, Power Point, Internet) • Manejo de registros de Ingreso – Egreso • Elaboración de Informes de Gestión 					
Interfaz					
Cliente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Director de Recursos Humanos 			
Cliente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Público en General 			
Funciones del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar y Recibir material de Bodega • Llevar registro de actas de entrega recepción • Llevar el registro de activos fijos de la Inspectoría • Dar mantenimiento al mobiliario de la Inspectoría • Instalar material nuevo en las dependencias • Reportar daños del mobiliario de la Inspectoría • Elaborar informes de gestión 					
Responsabilidades del Cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Información • Mobiliario de oficina. • Activos fijos 					

*SDB: Salesianos Don Bosco

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO

I Identificación del Puesto:

1. Nombre del puesto :
2. Área :
3. Departamento/Unidad :
4. Dependencia Directa :
5. Fecha de aplicación :

II Identificación de quien responde el cuestionario:

1. Nombre :
2. Grado y escalafón:
3. Antigüedad en el Servicio:

III Descripción del Puesto:

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una X solo una respuesta)

<input type="checkbox"/>	Directivo de confianza
<input type="checkbox"/>	Directivo de carrera
<input type="checkbox"/>	Profesional con personal dependiente
<input type="checkbox"/>	Profesional de apoyo
<input type="checkbox"/>	Profesional Asesor
<input type="checkbox"/>	Técnico especializado
<input type="checkbox"/>	Técnico
<input type="checkbox"/>	Administrativo con especialización
<input type="checkbox"/>	Administrativo contable
<input type="checkbox"/>	Administrativa secretarial
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Administrativo
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Chofer
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Junior

2. Elabore una relación de las Principales Tareas que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Principal	% Tiempo Laboral

3. Elabore una relación de las Tareas Secundarias que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral

4. ¿ Cuales son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?. ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		

5. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son necesarias o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?.

Característica	No necesaria	Necesaria	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

6. ¿Cuales de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (marque con una X sólo en aquellas tareas que usted realiza).

Tareas	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto			
	Muy poco	Poco	Casi el promedio	Mayor
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.				
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.				
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.				
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.				
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.				
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y				

técnicas.				
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.				
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.				
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.				

7. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1 : Muy bajo
2 : Bajo
3 : Promedio
4 : Alto
5 : Extremo

Comunicación Escrita:

Código	Tareas
	Escribir (Escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1 : Muy bajo
2 : Bajo
3 : Promedio
4 : Alto
5 : Extremo

Comunicación Oral:

Código	Tareas
	Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales, financieros, etc.)
	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
	Instruir (Impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
	Entrevistar (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización)

	Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
	Discurso Público (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un público relativamente numeroso).

8. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? (marque con una X solo una respuesta).

No necesaria: ____	Necesaria: ____	A los menos 1 año:
		Entre 1 y 3 años:
		Más de 3 años:

9. ¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?.

____ Excelentes ____ Buenas ____ Regulares ____ Malas ____ Muy malas

Exponga brevemente los argumentos que justifican su respuesta:

10. ¿Está sometida la persona que desempeña el puesto a presiones psicológicas especiales?.

____ Permanentemente ____ A veces ____ Rara vez ____ Nunca

Fundamente brevemente su respuesta:

11. ¿Qué características cree usted que hacen que el puesto sea excepcional?.

12. ¿Qué factores definiría usted como fundamentales para medir el desempeño del puesto?.

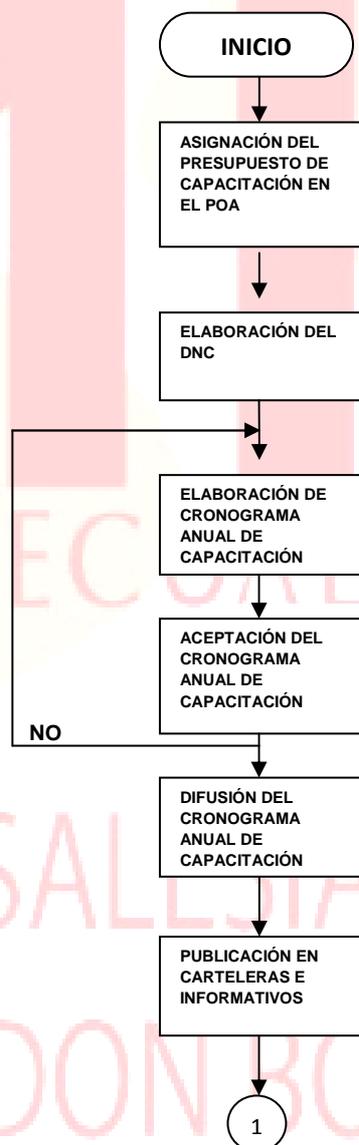


4.5 Proceso De Capacitación

OBJETIVO:

Proporcionar a la Inspectoría talento humano calificado tanto en términos de conocimiento, aptitudes y actitudes para un desempeño óptimo dentro de su trabajo.

FLUJO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN:





ECUADOR
SALESIANOS
DON BOSCO

REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN

El presente reglamento esta enmarcado dentro de los parámetros que rigen a la Inspectoría Salesiana y sus preceptos; el mismo consta de los pasos que se debe seguir para poder realizar la capacitación del personal en cualquier de área, dándole de esta forma el carácter de Universal a este proceso.

GENERALIDADES:

- La capacitación es un derecho de todo el personal que labora en la Inspectoría Salesiana.
- Todo evento de capacitación es programado de acuerdo a las necesidades técnicas de los diferentes cargos, es decir siempre será planificada a partir de la potenciación de competencias individuales y grupales.
- Cada año dentro del POA se incluirá un presupuesto para capacitación de las diferentes áreas el cual no podrá ser direccionado para otra necesidad
- La Dirección de Recursos Humanos es la encargada de realizar el DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación), conjuntamente con los Directores de Área u Obra, a partir del cual se elaborará el PAC (Plan Anual de Capacitación) que será difundido en todas las Áreas u Obras para su conocimiento.
- A cada evento de Capacitación se enviará al personal de la Inspectoría de acuerdo a su temática, previo a una elaboración de listado por parte de los Directores de Área u Obra y enviado con una semana previa al evento a la Dirección de Recursos Humanos para su conocimiento.
- Los eventos de capacitación se dividirán en dos grupos:
 - **EVENTOS PROGRAMADOS:** Aquellos que se encuentran en el POA y que han sido analizados y aprobados por las diferentes Áreas u Obras de la Inspectoría y se encuentran dentro del PAC.
 - **EVENTOS NO PROGRAMADOS:** Aquellos que no se encuentran incluidos en el PAC y que por su temática son considerados como

eventos necesarios pudiendo ser considerados dentro de cualquier fecha.

- Las temáticas de los eventos de capacitación se dividirán en los siguientes grupos:
 - **ESPECIALIZADOS:** Aquellos que por su temática influyen prioritariamente dentro de la dinámica de la Inspectoría, inherentes al giro específico de cada Área u Obra
 - **INFORMÁTICOS:** Aquellos que por su temática son generales para todo el personal de la Inspectoría
 - **CRECIMIENTO PERSONAL:** Aquellos que por su temática son generales para todo el personal de la Inspectoría
- La Inspectoría correrá con el total de gastos de eventos de Capacitación siempre y cuando el evento no tenga un costo individual mayor a 100\$, monto a partir del cual se pagará proporcionalmente los montos que superen entre el personal que asista al evento y la Inspectoría.

PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL:

1. **Asignación del Presupuesto de Capacitación:** La asignación del presupuesto de Capacitación se la realiza conjuntamente entre la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección Financiera para establecer los montos, incluyendo este presupuesto en el POA
2. **Elaboración del DNC:** La Dirección de Recursos Humanos será la encargada de estructurar el DNC, conjuntamente con los directores de Obra o Área, los cuales serán los encargados de definir los temas dentro de los tres grupos temáticos necesarios.
3. **Elaboración del Cronograma Anual de Capacitación:** Con la información recogida en las diferentes Áreas u Obras de la Inspectoría, la Dirección de Recursos Humanos organizará el calendario de Eventos Programados.
4. **Aprobación del Cronograma Anual de Capacitación:** El cronograma realizado se lo difundirá en una reunión con todos los Directores de Área u Obra los cuales pueden hacer recomendaciones en su estructura y temática, luego de la cual se hacen las correcciones sugeridas y se firma la aceptación del mismo para incluir el Cronograma dentro del POA.

5. **Difusión del Cronograma Anual de Capacitación:** El documento aprobado será difundido por todos los medios que la Inspectoría tenga para que sea de conocimiento de todo el personal la programación establecida.
6. **Contacto con Proveedores de Capacitación:** A partir de la estructuración del PAC, la Dirección de Recursos Humanos es la encargada de elaborar una base de datos con proveedores de capacitación los cuales serán contactados de acuerdo a la necesidad para establecer el contrato y posterior evento.
7. **Contratación y Planificación del Evento:** Una vez determinado el proveedor de la capacitación requerida, se realiza la contratación del evento, la cual se la puede realizar en las instalaciones de la Inspectoría o en un lugar determinado por la empresa contratada, determinando el número de participantes, la duración del evento, horarios, certificado otorgado y demás cosas inherentes a la misma. Cada Área u Obra enviará la lista de asistentes al evento una semana antes de la ejecución del mismo
8. **Ejecución del Evento de Capacitación:** La Dirección de Recursos Humanos será la encargada de monitorear el evento en su desarrollo y ejecución velando que se cumplan con los objetivos de la Inspectoría
9. **Evaluación del Evento de Capacitación:** Luego de realizado el evento de Capacitación el personal que asistió al mismo, esta obligado a realizar la evaluación del mismo, acerca de la calidad del evento, calidad de contenido, calidad del expositor.
10. **Pago a Proveedor de Evento de Capacitación:** Luego de realizado el evento de Capacitación se procede a pagar al proveedor el monto acordado, el cual se hará a través de la Dirección Financiera.
11. **Recepción y Archivo de Certificados de Capacitación en Files de los Asistentes:** Cada evento de Capacitación tiene que entregar un Certificado de participación sea en cualquiera de sus formas (diploma, certificado, etc.), el cual el original se quedará con el participante y una copia se archivará en el File del mismo.
12. **Obligatoriedad de Aprobar el Evento de Capacitación:** Toda persona que asista a un evento de capacitación, esta en la obligación de aprobar el mismo en cualquiera de sus formas establecidas por la empresa

organizadora (asistencia, conocimiento, etc.), caso de no aprobar, la persona esta obligada a devolver el monto total individual que le corresponde por el evento que no ha aprobado



**CUESTIONARIO DE
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

1. ¿Consideras que es importante la capacitación para ti y para la empresa? ¿Porque?

2. ¿Estarías dispuesto a acudir a una capacitación en este momento?

3. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe? ¿Por qué?

4. ¿Estarías dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que tiene actualmente? ¿En que aspectos?

5. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar tu desempeño?

CONOCMIENTOS	DESTREZAS

6. ¿Qué tareas de tu puesto se relacionan con estos conocimientos y destrezas?

CONOCMIENTOS	DESTREZAS

7. ¿Crees que es necesario tomar algunas medidas para que mejore el rendimiento del área donde te desempeñas? en caso de respuesta afirmativa, ¿Cuáles?

8. ¿Estarías dispuesto en participar en algún curso próximamente?

9. ¿Has tenido la oportunidad de asistir a una capacitación anteriormente? En caso de tu respuesta sea afirmativa ¿con la experiencia de las capacitaciones anteriores que has asistido, que modificarías de estas?



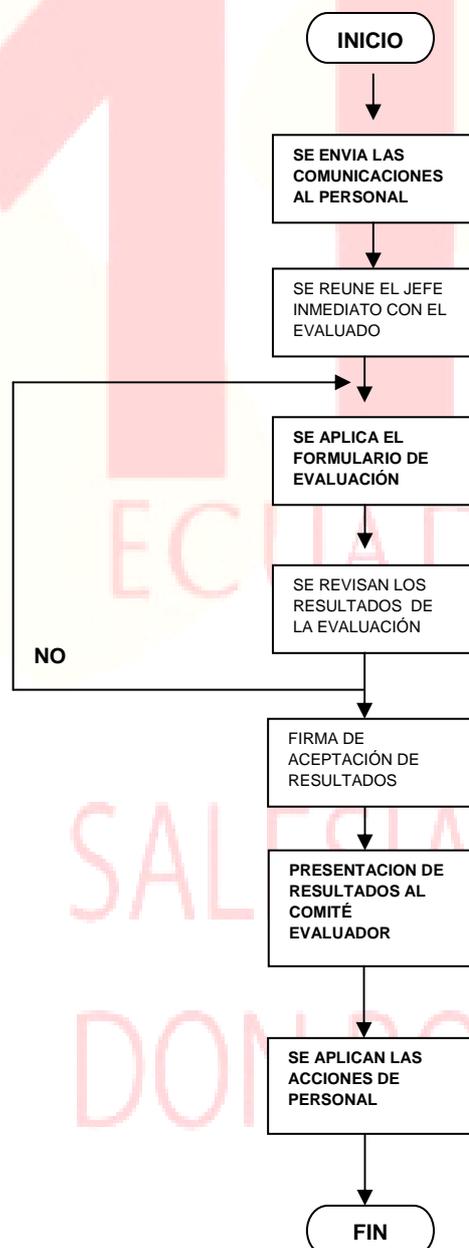
DON BOSCO

4.6 Proceso De Evaluación Del Desempeño

OBJETIVO:

Identificar, estimular y fomentar el potencial de los empleados , la eficacia y desarrollo profesional de cada individuo en el servicio que presta a la Inspectoría.

FLUJO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS:



REGLAMENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

El presente reglamento esta enmarcado dentro de los parámetros que rigen a la Inspectoría Salesiana y sus preceptos; el mismo consta de los pasos que se debe seguir para poder realizar la Evaluación por Competencias del personal en cualquier de área, dándole de esta forma el carácter de Universal a este proceso.

GENERALIDADES

- La evaluación del desempeño será efectuada cada tres meses estableciéndose este período como política de la Inspectoría
- Abarcará a todos los directores y operarios de la institución
- La Dirección de Recursos Humanos se encargará de coordinar la aplicación de la evaluación de desempeño conjuntamente con el Jefe Inmediato correspondiente
- La evaluación le corresponderá hacerla y firmarla al Jefe Inmediato del empleado. Esta se hará previa entrevista, donde evaluador y evaluado discutirán aspectos relativos al desempeño, realizándose así con mayor objetividad e imparcialidad.
- El empleado, si está de acuerdo, firmará el formulario de Evaluación, de lo contrario solicitará una revisión a su superior. De no lograr un acuerdo entre ambos, el empleado apelará al encargado del área. Si en esta instancia no se logra el acuerdo se llevará el caso a la Gerencia de Recursos Humanos.
- Los resultados de la evaluación del desempeño serán determinantes para tomar la acción de personal que amerita el caso, tales como: ratificación del cargo, reconocimiento; adiestramiento y capacitación, promoción y/o aumento de sueldo. Para aumentos o promociones se tomarán en cuenta méritos acumulados y calificaciones del desempeño: Excelente y Muy Bueno durante tres (3) años consecutivos.
- El empleado tendrá derecho a conocer el resultado de su evaluación.
- Si un empleado resulta calificado: Insuficiente, se determinará si es falta de entrenamiento y capacitación, o por cualquier otra razón, si este

resultado se hace evidente en la siguiente evaluación se separará del cargo al empleado.

- La Dirección de Recursos Humanos deberá asegurar la confidencialidad de los resultados de la evaluación.

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL:

1. Leer detenidamente la definición de cada indicador
2. Se debe tener en cuenta el desempeño global del empleado durante el tiempo evaluado y el nivel de ejecución de los indicadores.
3. Determinar el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado
4. Marcar en la casilla de acuerdo con el grado de valoración escogido e indicar los puntos que corresponde de acuerdo a la escala de puntuación.
5. Una vez terminada la evaluación, sume los puntajes de cada factor para obtener el puntaje final y asigne el resultado final, de acuerdo a la tabla de resultados.

PUNTUACIÓN E INTERPRETACIÓN

La valoración de los indicadores se realizara con base en los siguientes grados:

- **Categoría A = 3 Puntos:** Supera ampliamente los patrones y niveles establecidos.
- **Categoría B = 2 Puntos:** Indicador Adecuado que se presenta en los niveles y patrones establecidos
- **Categoría C= 1 Punto:** El Indicador se presenta de forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.
- **Categoría D= 0 Punto:** El indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos

Por otro lado, de acuerdo a la puntuación total obtenida, la escala de resultados será la siguiente:

- De 55 a 63 Puntos = Excelente
- De 47 a 54 Puntos = Muy Bueno
- De 40 a 46 Puntos = Bueno
- De 34 a 39 Puntos = Regular
- Menos de 33 Puntos = Insuficiente

4.6.1 Diccionario de Competencias de la Inspectoría Salesiana

JUSTIFICACIÓN:

- El presente diccionario propone una guía para la gestión de Recursos Humanos y a la vez un instrumento de trabajo para el desarrollo de su personal.
- Competencia es cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.
- El modelo de Gestión por Competencias pretende administrar las concordancias y divergencias del inventario de competencias con la realidad de las personas.
- Es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

RESUMEN DE COMPETENCIAS:

- Auto confianza
- Autocontrol
- Búsqueda de Información
- Desarrollo de Personas
- Desarrollo de Relaciones
- Facilitar la vida al Cliente
- Impacto e Influencia
- Innovación
- Iniciativa
- Liderazgo para la Ejecución
- Orientación al Negocio
- Orientación a Resultados y Ejecución
- Pensamiento Analítico
- Pensamiento Conceptual
- Preocupación por el Orden y la Calidad
- Responsabilidad Organizacional
- Responsabilizando a las Personas
- Sinergia Organizacional
- Trabajo en Equipo
- Visión Estratégica de Clientes y Mercado
- Visión de Negocios

AUTOCONFIANZA

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades (por ejemplo, ante nuevas dificultades), decisiones y opiniones.

1. Se muestra seguro de sí mismo. Trabaja con muy poca o sin requerir supervisión, requiere poco apoyo de otros. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

2. Expresa seguridad y confianza en sus capacidades. Se define como un experto, alguien que saca las cosas adelante. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. Manifiesta confianza en su propio juicio especialmente en situaciones con clientes internos y externos.

3. Es decidido. Es capaz de tomar decisiones aún en situaciones difíciles de alta incertidumbre o con poca información.

4. Tiene presencia. Actúa con plena confianza, transmitiendo una imagen de seguridad ante las demás personas. Se presenta a sí mismo de manera segura, impactante y sin vacilación.

5. Enfrenta retos o conflictos con seguridad. Disfruta con los cometidos desafiantes, ve los problemas como retos y los asume con actitud de “puedo hacerlo”. Busca nuevas responsabilidades. Expresa sus puntos de vista, aunque no esté de acuerdo con seguridad aún frente a sus superiores, clientes, pares.

AUTOCONTROL

Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia en

Reconoce y se aleja de situaciones que le condiciones constantes de estrés.

1. Evita las situaciones de alto estrés. Generan estrés. Ante situaciones que le generan mucha carga emocional evita demostrar comportamientos poco profesionales, como por ejemplo levantar la voz cuando está enojado. Controla sus emociones, sin actuar para mejorar las cosas.

2. Responde manteniendo la calma. Siente emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, pero las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Toma acciones para mantener la calma y responder con efectividad. Ej. cambia de lugar, cambia de ambiente físico, entra y sale de la reunión o toma descansos cortos. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa la conversación.

3. Calma a otros. Cuando enfrenta situaciones de alto estrés, elabora argumentos, da mensajes, usa su sentido del humor para transmitir calma y disminuir el estrés de los demás miembros del equipo. Aplica técnicas para el manejo del estrés. Puede trabajar en situaciones de estrés prolongado calmando a otros.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Es intención de conocer, representada por el fuerte deseo de saber más sobre las cosas, personas o temas. Requiere aplicar la habilidad de escuchar sin hacer suposiciones o sacar conclusiones sin tener hechos que las respalden.

1. Hace preguntas. Realiza preguntas en forma directa de lo que ocurrió. Utiliza la información disponible. Hace preguntas a las personas directamente involucradas en una situación.

2. Investiga. Profundiza acerca de la información, va más allá de las simples preguntas. Investiga personalmente, hace preguntas para comprobar la validez o las relaciones entre diferentes fuentes de información.

3. Utiliza diversas fuentes. Hace uso de diferentes fuentes de información. Pregunta, revisa informes, revistas especializadas, revisa los diarios, chequea indicadores económicos, etc. Consulta a expertos sobre temas particulares de interés. Ej. Economistas, Abogados.

4. Investiga formalmente. Realiza una investigación sistemática en un período de tiempo. Ej. Investigaciones de mercado. Utiliza metodologías de investigación para profundizar en el conocimiento. Ej. Estudios cualitativos y cuantitativos de clientes.

5. Utiliza sistemas de información. Utiliza sistemas de información que se mantienen en el tiempo. Ej. Reuniones formales, asistencia a reuniones gremiales. Delega en otras personas la responsabilidad de recopilar información. Ej. Resúmenes de prensa. Deja funcionando sistemas de información que le permiten almacenar grandes cantidades de datos y analizarlos en el largo plazo.

DESARROLLO DE PERSONAS

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus competencias, intereses profesionales y de las necesidades de la organización, buscando generar un beneficio mutuo. No es simplemente enviar a las personas a cursos formales de entrenamiento, sino hacer un esfuerzo genuino por desarrollar a los demás.

1. Confía en las capacidades de las otras personas. Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento y lo expresa abiertamente. Hace comentarios positivos sobre el potencial y capacidades de los demás delante de otras personas.

2. Ofrece apoyo para contribuir con el aprendizaje de los colaboradores. Invierte tiempo en hacer demostraciones prácticas a los colaboradores a nivel individual o en grupo sobre cómo hacer un trabajo; respaldándolas con explicaciones en detalle sobre las razones del cómo y del porqué se hace el trabajo de una determinada manera, como vía para facilitar el aprendizaje. Se asegura por distintos medios que han comprendido bien sus explicaciones y orientaciones. Comparte su propia experiencia o maestría (experticia) para ayudar a otros a aprender. Facilita la disponibilidad de tiempo y recursos a sus colaboradores para su formación.

3. Identifica las capacidades. Identifica las fortalezas y áreas de mejora de sus colaboradores y en función de éstas dedican tiempo y esfuerzo para focalizar su desarrollo. Procura el desarrollo permanente de sus colaboradores. Ej. Asigna personas a trabajos particulares para que se desarrollen. Considera las necesidades de la empresa y los intereses y preferencias de los colaboradores a la hora de planificar su desarrollo. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus competencias, intereses profesionales y de las necesidades de la organización, buscando generar beneficios.

4. Da retroalimentación. Comunica a sus colaboradores la evolución de su desempeño en función de las acciones de desarrollo emprendidas. Da una retroalimentación balanceada de acuerdo a los resultados obtenidos.

5. Fomenta el desarrollo a largo plazo. Trabaja en desarrollar y fortalecer competencias y habilidades personales en su equipo. Detecta y desarrolla ejecutivos con potencial (asignándoles nuevos desafíos, invitándolos a participar en acciones de capacitación ofrecidas en el área).

6. Desarrolla capacidad organizacional. Asigna a las personas a proyectos, entrenamiento formal u otras experiencias interunidades con el propósito de responder a las necesidades de desarrollo a más largo plazo. Tiene una visión amplia de la capacidad organizacional: evalúa las necesidades de grupos y equipos de trabajo de diferentes gerencias, teniendo en mente el éxito a largo plazo y toma acción para contar los talentos requeridos. Apoya a otros en identificar y trabajar hacia el logro de sus objetivos profesionales, aún cuando esto pudiera representar la pérdida de un integrante valioso del equipo. Utiliza una amplia gama de métodos a su conveniencia para apoyar el aprendizaje de sus colaboradores u otros.

DESARROLLO DE RELACIONES

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas con la finalidad de lograr mejores resultados para la Empresa.

1. Hace contactos informales. Interactúa con la gente de la empresa de manera informal. Incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y las noticias.

2. Desarrolla afinidad. Muestra una permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes. Aprovecha las relaciones para promover el intercambio de ideas, conocer más el negocio y los clientes.

3. Establece amistades personales. Crea lazos con un amplio círculo de amigos y conocidos (clientes, asociados, etc.) y de esa manera enriquece su red de contactos.

Consigue a través de sus relaciones personales, información del entorno nacional e internacional que puedan influir en el negocio.

4. Construye redes de relaciones. Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colegas, contactos y compañeros de trabajo. Cuando es necesario, acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado e identificar oportunidades de mutuo beneficio.

FACILITAR LA VIDA AL CLIENTE

Es la capacidad de identificar y sentir las reales necesidades y aspiraciones del cliente y trabajar para facilitarle la vida. Implica concentrarse en las necesidades no expresadas o futuras a fin de configurar soluciones y proporcionar un servicio de alta calidad, estableciendo relaciones ganar-ganar y basadas en la confianza mutua. La palabra cliente se aplica tanto al cliente interno como externo.

1. Se comunica permanentemente. Construye y mantiene un diálogo con los demás para entender sus necesidades. Mantiene una comunicación abierta sobre las expectativas mutuas, conoce el nivel de satisfacción del cliente.

2. Asume la responsabilidad personal por responder. Se compromete en satisfacer las necesidades del cliente. Se responsabiliza personalmente de subsanar, sin ponerse defensivo y con prontitud, los problemas. Hace seguimiento para asegurarse que los problemas se hayan solucionado.

3. Mantiene una actitud de total disponibilidad. Ofrece su disponibilidad especialmente cuando el cliente se encuentra en un periodo crítico. Hace esfuerzos concretos para dar valor agregado a su gestión, "Facilitarle la vida a través de que las cosas le funcionen mejor de algún modo". Estimula y refuerza todas aquellas conductas de su equipo y actividades de su unidad que consolidan la cultura centrada en el cliente, (por ej: participar en las reuniones, dominar el modelo de gestión, preocuparse por como sus procesos impactan en otras áreas, etc.).

4. Busca información sobre sus necesidades latentes. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el cliente le manifestó en un principio. Adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades utilizando todos los recursos tecnológicos y de servicios

que la Empresa y su área dispone. Profundiza en el conocimiento del negocio del cliente y configura soluciones de mutuo beneficio, utilizando los productos, canales y recursos que sean necesarios. Ej. Uso de los sistemas de apoyo tecnológico al servicio del cliente. Evalúa y considera en sus decisiones, el impacto de sus procesos sobre los productos y servicios que brindan las demás áreas a los clientes.

5. Establece una relación con perspectivas a largo plazo con el cliente. Busca beneficios a largo plazo para el cliente. Toma decisiones buscando mantener una relación de largo plazo con los clientes. Planifica en el mediano y largo plazo todas aquellas actividades que fomenten y consoliden la cultura centrada en el cliente, buscando obtener beneficios a largo plazo para el cliente y la Empresa.

IMPACTO E INFLUENCIA

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

1. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás.

Muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.

2. Utiliza la persuasión directa.

Aplica la persuasión para convencer a otros (ya sea en reuniones, con pares, negociaciones, etc.). Ej. hace referencia a razones, datos, sus motivaciones personales, indicadores, cantidades, etc.

3. Se prepara para influir.

Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para convencer a otros (ya sea en reuniones, con pares, negociaciones, etc.) Ej. Datos de desarrollo en el tiempo, tendencias, plazos, estadísticas, etc.

4. Adapta su enfoque a su interlocutor.

Adapta los argumentos para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás. Ej. Presenta la información a través de diferentes medios, gráficos de diferentes formas, proyecciones, piensa en personas con resistencia potencial a sus ideas.

5. Influye a través de otras personas.

Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Utiliza expertos u otras personas para influir. Ej. Persuade a través de las personas que están más cerca

de una decisión. Si es una decisión financiera lo hace a través de personas de esa área.

INNOVACIÓN

Implica esforzarse en realizar cosas nuevas, modificando actividades, tareas y procesos con la intención de introducir mejoras que impacten positivamente en los resultados del desempeño.

1. Aplica el pensamiento crítico. Al diagnosticar un problema, analiza la información, ve los patrones y tendencias que no son obvios para otros. Considera las implicaciones para el problema y utiliza dicha información para desarrollar opciones innovadoras para mejorar el desempeño individual, de equipo o de la empresa.

2. Adapta los enfoques. Analiza las situaciones y desarrolla enfoques no tradicionales para así aportar las mejores soluciones posibles. Reta al status quo. Utiliza efectivamente el pensamiento creativo para producir resultados. Estimula a los integrantes del equipo a considerar enfoques creativos.

3. Genera soluciones innovadoras: Genera soluciones nuevas y variadas para mejorar el desempeño significativamente diferentes de las soluciones típicas. Puede explicar los beneficios de las soluciones nuevas para ayudar a otros a comprender los criterios utilizados para considerar y adoptar soluciones alternativas. Hace cosas que son muy diferentes y nuevas para el equipo o para mejorar el desempeño. Considera el impacto previsto de las acciones o soluciones más allá de su propia área.

Demuestra una capacidad de anticipar los resultados imprevistos dentro y fuera de su propia área.

4. Propicia un ambiente innovador. Actúa como un modelo de creatividad para otros. Crea espacio y estímulos para las personas que piensan de forma diferente. Reta a otros a buscar oportunidades de maneras nuevas. Recompensa la innovación que busca la rapidez, flexibilidad o efectividad.

Promueve compartir el aprendizaje, las ideas y la disciplina entre el equipo.

5. Impacto Innovador. Promueve activamente el pensamiento innovador en toda la organización que conduzca a un mejor manejo de la gente, capacidades y procesos. Dichas iniciativas crean sinergias en toda la compañía. Reta a otros a adoptar enfoques creativos hacia las oportunidades y los problemas.

INICIATIVA

Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

1. Maximiza oportunidades presentes o remueve obstáculos. Reúne sistemáticamente una amplia gama de información interna y externa para mejorar la operación actual. Demuestra capacidad de pensar más allá del siguiente paso en la ejecución de la estrategia. Actúa para remover los obstáculos que impactan la implementación de la estrategia sin esperar que otros lo hagan.

2. Actúa rápidamente. Es decisivo, actúa con sentido de urgencia en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve por sí sola. Actúa para crear mejoras o para minimizar problemas futuros, cuando otros pudieran mantenerse pasivos.

3. Se adelanta a los acontecimientos de corto plazo. Se adelanta y prepara para los acontecimientos a ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales en el corto plazo.

4. Se adelanta y prepara para los acontecimientos a ocurrir en el mediano plazo. Desarrolla planes para implementar la estrategia de las secciones. Se anticipa a los posibles sucesos y movimientos. Hace seguimiento a los indicadores para tratar de anticipar problemas para el negocio.

5. Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo. Anticipa oportunidades importantes y actúa con rapidez para explotarlas. Modifica a la organización para aprovechar las oportunidades de crecimiento a largo plazo. Gerencia los horizontes de crecimiento a mayor largo plazo.

Hace posible el crecimiento del negocio a través de conseguir constantemente mejoras significativas y explotar los logros obtenidos.

LIDERAZGO PARA LA EJECUCIÓN

Es la capacidad de asegurar que el equipo alcance los resultados a través de proporcionar claridad y dirección a través de una comunicación estimulante y energizante, focalizando a sus colaboradores en las metas cruciales e inspirándolos a alcanzar altos estándares de desempeño, dentro de un clima positivo que favorezca el desempeño. Actúan para lograr la mayor efectividad de su equipo y entre equipos, como un todo, con el objeto de lograr los objetivos.

1. Alinea al equipo con las metas crucialmente importantes.

Comunica claramente los objetivos globales del área y de la Empresa. Establece objetivos claros y exigentes tanto individuales como para el equipo, fijando las prioridades y lineamientos para lograr la Ejecución. El clima que genera en su unidad es positivo y no resta valor respecto de la contribución de los empleados.

2. Focaliza al equipo en las metas importantes y se asegura que el equipo alcance los resultados.

Hace seguimiento constante y compara los resultados obtenidos con lo esperado de cada colaborador y con base en ese conocimiento asigna nuevos desafíos. Clarifica roles y expectativas de desempeño de los colaboradores y del equipo, explicando con claridad lo que espera de cada miembro de su equipo de trabajo de acuerdo a su cargo y lo ubica en el contexto de los objetivos cruciales y estratégicos de la Empresa. Provee guía para los comportamientos efectivos de trabajo en equipo. Vincula el reconocimiento, las recompensas y las promociones directamente al desempeño.

3. Utiliza estrategias para crear un buen clima interno.

Comprende los estadios de que vive un equipo y utiliza estrategias explícitas para promover la moral y la productividad del equipo (por ejemplo, días libres, talleres de equipo, entrenamiento en diferentes áreas, etc.). Hace cambios en la estructura del equipo (incluyendo contratar y despedir

personal) y sus procesos para lograr una mayor efectividad. Elimina los obstáculos y las barreras que impidan el éxito del equipo. Obtiene el personal, los recursos y la información que sean necesarios para el equipo.

4. Mejora la productividad del equipo. Dirige el proceso de interacción de grupo para consolidar el equipo, anima a las personas a superar las diferencias personales entre los miembros del equipo en beneficio de sí mismos y de la Empresa. Promueve mejoras en la productividad de la unidad hacia el logro de los resultados organizacionales relacionados con la ejecución de la estrategia (Ej Define la arquitectura organizacional, diseña la organización y estructura de sus equipos basados en información correcta con indicadores alineados, determina quien toma qué decisiones, diseña prácticas de trabajo y coordinación, etc.). Se asegura que los colaboradores se identifiquen con la visión, estrategia y objetivos.

5. Se posiciona como Líder. Se asegura que los miembros de su equipo se comprometan con la misión, objetivos y políticas de la Empresa. Son un modelo de actuación para los demás; es para los demás un líder que transmite credibilidad y compromiso. Está dispuesto a enfrentar nuevos retos, aún si los mismos involucran un alto nivel de riesgo en lo personal o si pudieran comprometer su reputación o popularidad. Comunica una visión convincente que genera entusiasmo, emoción y compromiso con respecto a la misión de la unidad.

ORIENTACIÓN A LA OPORTUNIDAD

Es la capacidad de buscar activamente oportunidades en el mercado, estando alerta a las tendencias del negocio a nivel local, regional, nacional y global para anticiparse a otros en la generación de nuevas ideas rentables con un espíritu emprendedor y sopesando tanto los riesgos como los beneficios.

1. Comprende los conceptos clave del negocio. Comprende cómo la Empresa se ha organizado (estructura) y definido las políticas existentes para responder con efectividad a las exigencias del negocio. Identifica la relación y contribución de su cargo a los resultados del negocio.

2. Se mantiene actualizado a los movimientos del mercado. Se mantiene al tanto de las tendencias del mercado y su impacto. Toma medidas para mantenerse actualizado sobre los cambios en los procesos de negocio que son relevantes.

3. Identifica oportunidades. Identifica oportunidades que no son obvias para otros, focalizándose en aquellas con potencial de generar beneficios a corto y largo plazo. Realiza análisis del potencial de las distintas oportunidades identificadas. Tiene como marco de referencia los conceptos de negocio para analizar y tomar decisiones basadas en costo-beneficio, estableciendo objetivos y metas para tal fin.

4. Gestiona el negocio. Asigna recursos y/o tiempo y esfuerzo para materializar las oportunidades identificadas, utilizando nuevas alternativas y fijando objetivos retadores. Le da prioridad a los temas o asuntos de negocio con el objeto de maximizar las ganancias o asegurar un alto retorno de la inversión. Identifica y minimiza los riesgos potenciales asociados a las oportunidades.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y EJECUCIÓN

Implica tener una pasión profundamente arraigada por alcanzar estándares de excelencia, en obtener mejoras constantes y continuas y lograr cambios progresivos en los resultados del negocio. Así como centrar su propia estrategia y esfuerzos, como también los del equipo, en el logro de las metas que apoyan el éxito a largo plazo de la Empresa.

1. Trabaja para lograr las metas cruciales. Se esfuerza por ejecutar su trabajo de la mejor forma posible y siente la necesidad de mejorar continuamente. Desea ejecutar un buen trabajo; desea ser el mejor. Se frustra cuando se pierde tiempo o ante la ineficiencia, como en el caso de un proyecto que se retrasa con respecto a lo planificado o se queja de las barreras existentes para logro de las metas cruciales.

2. Cumple con lo esperado. Persiste en el logro de un resultado o meta crucial, haciendo seguimiento, venciendo obstáculos y manteniendo la energía en la tarea para cerrar los procesos a su cargo. Monitorea su desempeño, solicitando feedback, contra niveles de excelencia que involucran objetivos o comportamientos, establecidos por él/ella o por la Empresa. Cuando asume un compromiso, no descansa hasta que el mismo sea completamente EJECUTADO. Define de manera clara criterios de éxito, objetivos y metas para sí mismo, así como para su propio equipo o área del negocio.

3. Actúa para mejorar el desempeño. Identifica mejores formas de hacer las cosas para incrementar los resultados del negocio (por ejemplo, hace cambios en los sistemas o procesos para mejorar la calidad, la satisfacción del cliente, el clima de su unidad, las ganancias, etc.). Mide el desempeño de acuerdo a los objetivos internos y externos. Logra la ventaja competitiva concentrándose en elevar la calidad.

4. Establece objetivos desafiantes y se esfuerza por alcanzarlos. Trabaja con las metas cruciales claramente establecidas, realistas y

desafiantes para su equipo. Define de manera clara criterios de éxito, objetivos y metas para sí mismo, así como para su propio equipo o área del negocio.

5. Promueve la optimización del desempeño del negocio y toma acciones en pro del beneficio comercial. Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos a utilizar y resultados posibles". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis costo-beneficio de sus acciones. Logra gestionar y organizar de una manera altamente eficiente, los recursos que le han sido asignados. Logra mejoras significativas en áreas del negocio con bajo desempeño. Busca lograr lo imposible. Empresarialmente asigna inversiones significativas para cosechar frutos de gran importancia.

PENSAMIENTO ANALÍTICO

Es la capacidad de entender una situación, desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye establecer prioridades de una forma racional para lograr las metas cruciales del negocio e identificar relaciones temporales o causales para asegurar la implementación exitosa del plan.

1. Desglosa los problemas o situaciones. Separa los problemas sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados. Ej. Aspectos de una agenda sin asignarle prioridad. Descompone los problemas en partes.

2. Establece relaciones causales sencillas (A causa B). Identifica los pro y contra de un enfoque o de opciones o decisiones. Jerarquiza prioridades en las tareas según su orden de importancia. Ej. Lo urgente versus lo importante. Descompone una tarea o proyecto en pasos lógicos.

3. Desglosa un problema complejo en varias partes. Identifica vínculos causales complejos. (Si A, entonces B, entonces C, entonces D). Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

4. Planifica previendo. Anticipa problemas potenciales y los incorpora dentro del plan de contingencia. Piensa en los pasos siguientes. Identifica una gama de opciones y de manera sistemática evalúa a cada una de ellas para desarrollar el plan o seleccionar el enfoque más efectivo. Utiliza técnicas para revisar planes o analizar problemas complejos en las partes que lo componen para identificar soluciones y ponderar el valor de cada una.

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Es la capacidad de identificar patrones y conexiones entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir nuevos conceptos o modelos; asimismo, identificar los puntos claves en situaciones complejas.

1. Aplica reglas básicas. Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.

2. Identifica patrones. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

3. Aplica conceptos aprendidos. Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos. Ej. el control de procesos estadísticos, los análisis demográficos, los estilos de dirección, el clima laboral.

4. Simplifica ideas. Hace que las situaciones, datos clave, observaciones e ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Lleva a una forma sencilla de entender conceptos complejos.

5. Crean conceptos nuevos. Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa) y que no resultan obvios para los demás.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

Es la preocupación por comprobar y controlar la calidad del trabajo. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claras.

1. Muestra preocupación por el orden y la calidad. Conoce y comprende las normas y procedimientos establecidos.

2. Busca calidad en las funciones. Prefiere trabajar con calidad en las tareas, datos, expectativas, y si es posible, tenerlos por escrito. Niega firmemente acciones que van en contra de las normas y procedimientos de la Empresa.

3. Comprueba su propio trabajo. Comprueba doblemente la calidad y exactitud de la información que maneja o de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos establecidos.

4. Realiza un seguimiento del trabajo de los demás. Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse que se siguen los procedimientos establecidos y/o lleva un registro detallado de las actividades propias o de los demás. Ej. Revisa doblemente la información que le envían los clientes. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos para los demás.

5. Realiza un seguimiento de datos o proyectos. Realiza un seguimiento de la para detectar errores y suplir lagunas. Busca documentar procesos y procedimientos que permitan agilizar trabajos futuros. Tiene una preocupación general por mejorar el orden de los sistemas establecidos.

RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL

Es la capacidad y voluntad de alinear los propios intereses y comportamientos con los valores, necesidades, prioridades y objetivos de la Empresa.

1. Se comporta de acuerdo a los valores corporativos. Comprende los valores y las normas de funcionamiento de la Empresa. Se comporta consistentemente con los valores en pensamiento, palabra y acción.

2. Demuestra orgullo por la Empresa. Demuestra orgullo y satisfacción de pertenecer a la corporación.

3. Respeta las normas y políticas internas. Respeta y acepta las decisiones tomadas y apoya las prioridades de sus superiores. Se preocupa por la imagen de la Empresa. Defiende la reputación de esta ante terceros.

4. Contribuye activamente con la Empresa. Actúa a favor de la misión y de los objetivos definidos. Comparte la visión y la estrategia corporativa. Toma decisiones en función de las necesidades de la Empresa. Se esmera por representar a la empresa en eventos especiales.

5. Hace concesiones profesionales y personales a favor de la empresa. Pone las necesidades de la Empresa por delante de las suyas cuando no implique un costo personal excesivo. Apoya las decisiones que benefician a toda la organización aunque puedan resultar impopulares o vayan en contra de su Área en el corto plazo.

RESPONSABILIZANDO A LAS PERSONAS

Es asegurar que los objetivos y expectativas de desempeño están claros y que las personas son consistentemente medidas y recompensadas por sus logros en metas y desarrollo de competencias, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido de compromiso y participen haciendo contribuciones importantes y asumiendo riesgos dentro del marco de las políticas de la organización.

1. Confía en sus colaboradores. Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y en que saben lo que están haciendo. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicarle tiempo a asuntos de mayor consideración.

2. Permite la participación. Abre espacios de participación y permite que las personas respondan por sí mismas. Se asegura de que las personas estén claras sobre qué se espera de ellas.

3. Delega con autonomía. Deja a sus colaboradores actuar con autonomía y establece consistentemente elevados estándares de desempeño de acuerdo al cargo. Da retroalimentación sobre el desempeño para que las personas conozcan a qué distancia están de los objetivos definidos y los niveles de competencia esperados. Provee oportunidades para aprender de los errores en situaciones no críticas.

4. Crea espacios para la toma de decisiones. Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que tomen decisiones de acuerdo a sus capacidades, facultándolos para maximizar su contribución, dentro de su ámbito de acción.

5. Promueve la mejora continua. Identifica y crea nuevos estándares organizacionales para impulsar el proceso de mejora continua. Consistentemente motiva a otros a alcanzar los más altos niveles de

desempeño. Demuestra compromiso con la mejora continua removiendo a las personas de bajo desempeño.

SINERGIA ORGANIZACIONAL

Es la capacidad de mejorar el rendimiento organizacional simplificando y haciendo más efectivos los procesos de trabajo, capitalizando experiencias, compartiendo recursos o conocimientos o estandarizando políticas, procedimientos o sistemas. Incluye interactuar con distintas áreas de la organización, rompiendo silos con el objetivo de mejorar el posicionamiento competitivo y la eficiencia.

1. Alinea los procesos de su área. Busca la sinergia de su propia unidad de trabajo, identificando y solucionando problemas generados por los procesos, sistemas e infraestructura existentes.

2. Alcanza beneficios. Alcanza beneficios e incrementa el rendimiento en su área haciendo mejoras en los sistemas y/o infraestructura existente. Cuantifica los beneficios. Visualiza cómo los cambios de sus procesos podrían impactar a otras áreas, a otras personas y actúa en consecuencia.

3. Interactúa con otras áreas de la Organización. Actúa para aunar esfuerzos, promoviendo y estableciendo acuerdos que generen mayor valor a la Empresa, facilitando la sinergia al interior de la organización y rompiendo silos.

4. Identifica procesos clave de la empresa y los integra. Elimina consistente y proactivamente las barreras burocráticas. Logra movilizar otras áreas de la Corporación. Realiza sinergias con otras organizaciones con las que se relacionan, a fin de mejorar el rendimiento organizacional (por ejemplo: proveedores) y potenciar alianzas de mutuo beneficio.

5. Potencia el futuro. Invierte dinero, tiempo o recursos para instaurar procedimientos, políticas o sistemas que respondan a futuros desafíos de la organización. Integra a la organización como un todo, alineando estructuras, procesos y sistemas según los objetivos estratégicos,

configurando soluciones que atienden las necesidades de los clientes y personas claves.

TRABAJO EN EQUIPO

Es la capacidad de colaborar y cooperar voluntariamente con pares (personas trabajando en la misma gerencia) y/o otros colegas (personas en otras áreas) o, para apoyar la ejecución de la estrategia y así lograr los objetivos de la Empresa.

1. Cooperera. Participa con agrado como miembro del equipo, apoya las decisiones del mismo, es un “buen jugador del equipo”, realiza la parte del trabajo que le corresponde. Comparte con ellos toda la información importante o útil. Hace contribuciones necesarias a los objetivos del grupo porque es lo que se espera de él/ella o porque es esencial para lograr las metas.

2. Expresa expectativas positivas del equipo. Expresa abiertamente expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportes, etc. Apoya públicamente las decisiones y acciones del equipo que conforma con sus colegas. Reconoce sus errores y asume la responsabilidad por corregirlos.

3. Solicita opiniones al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de sus pares, mantiene una actitud abierta a aprender de ellos. Proactivamente comparte las mejores prácticas, ideas y conocimientos con los miembros de su propio u otros equipos, sin importar su posición jerárquica y ubicación. Toma en consideración los aportes de otros para la toma de decisiones o diseño de planes. Como miembro de un equipo de negocio o interfuncional, privilegia la sinergia del sistema mayor aún cuando esto pudiera entrar en conflicto con su unidad o función.

4. Desarrolla el espíritu de equipo. Trabaja proactivamente con los pares y/o colegas para desarrollar soluciones a sus problemas. Apoya el crecimiento de la Empresa compartiendo voluntariamente recursos valiosos. Desarrolla el espíritu de equipo celebrando sus éxitos. Explica los conflictos del equipo a fin de resolverlos.

VISIÓN ESTRATÉGICA DE CLIENTE Y MERCADO

Es la capacidad de detectar, visualizar las implicaciones y tomar acción en relación a las necesidades y requerimientos actuales y futuros de los clientes. Implica comprender las tendencias generales emergentes del contexto, visualizar las amenazas potenciales de la competencia y hacer planes a largo plazo que consideren estas tendencias para brindarle un valor agregado al cliente.

1. Hace seguimiento a las acciones de la competencia. Identifica y describe lo que la competencia está haciendo en relación a los clientes. Recolecta la información básica necesaria para entender las necesidades actuales del cliente.

2. Analiza las acciones de la competencia. Reconoce y analiza las oportunidades y amenazas del mercado de referencia y los utiliza para orientar su actividad respecto del cliente. Difunde internamente sus conocimientos acerca de las necesidades del cliente y del mercado.

3. Identifica tendencias del mercado. Identifica las señales del mercado y las tendencias emergentes en el contexto global que no son obvias para otros y en función de éstas y las herramientas de inteligencia de mercados, hace recomendaciones para desarrollar productos, evaluar riesgos, cambiar condiciones políticas.

4. Genera acciones dentro de la Empresa. En función del seguimiento del mercado y las tendencias del entorno, actúa para aprovechar las oportunidades diseñando soluciones, productos o nuevos servicios que permitan responder a las necesidades del mercado y de los clientes.

VISIÓN DE NEGOCIO

Es la capacidad de vincular la visión y la estrategia del negocio con el trabajo del día a día. Incluye dimensionar el impacto de los eventos y la dinámica del mercado sobre la estrategia y cómo éstos afectan las posibilidades de éxito.

1. Comprende la Estrategia de la Empresa. Analiza y comprende los objetivos y estrategia. Relaciona dicha comprensión a su área y a sus metas.

2. Relaciona sus acciones con la estrategia. Establece las prioridades de su trabajo, en línea con los objetivos y planes de la Empresa. Evalúa las decisiones y las acciones del día a día en términos de cómo estos mismos se alinean con los planes para ejecutar los objetivos y, con base en dicha evaluación, desarrolla iniciativas, crea productos o servicios y utiliza los recursos asignados para mejorar la forma de llevar a cabo la estrategia de negocios.

3. Piensa estratégicamente. Basándose en los objetivos globales, desarrolla una estrategia de negocios para que su área incorpore la perspectiva global de la Empresa, identificando las acciones requeridas, rediseñando los procesos y servicios y comunicando efectivamente su propia estrategia y criterios de negocios a las personas afectadas. Desarrolla objetivos, estrategias y metas a largo plazo.

4. Desarrolla escenarios y planes alternos. Tiene una visión global cuando surgen oportunidades o proyectos. Planifica proactivamente escenarios de contingencia que pudieran ser problemáticos para el logro de objetivos estratégicos. Modifica la estrategia en su propia área a medida que ocurren cambios en el ambiente externo. Hace propuestas innovadoras de cambio para adaptarse a variaciones del entorno y poder enfrentar a la competencia asumiendo un rol activo en su ejecución.

6. Planifica acciones a largo plazo. Desarrolla estrategias y planifica acciones organizacionales en función de la estrategia de la Empresa.

Define planes alineados con la Misión, a fin de alcanzar los objetivos del negocio y crear una visión en el largo plazo.



EVALUACION POR COMPETENCIAS

INSPECTORÍA SALESIANA

Información General:

1. Nombre del Empleado:
2. Título del Puesto:
3. Departamento:
4. Nombre del Evaluador:

Instrucciones:

1. Leer detenidamente la definición de cada indicador
2. Se debe tener en cuenta el desempeño global del empleado durante el tiempo evaluado y el nivel de ejecución de los indicadores.
3. Determinar el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado
4. Marcar en la casilla de acuerdo con el grado de valoración escogido e indicar los puntos que corresponde de acuerdo a la escala de puntuación.
5. Una vez terminada la evaluación, sume los puntajes de cada factor para obtener el puntaje final y asigne el resultado final, de acuerdo a la tabla de resultados.

Competencias a Evaluar:

- BUSQUEDA DE INFORMACIÓN: |A |B |C |D

Profundiza acerca de la información, va más allá de las simples preguntas. Investiga personalmente, hace preguntas para comprobar la validez o las relaciones entre diferentes fuentes de información.

- FACILITAR LA VIDA AL CLIENTE: |A |B |C |D

Se responsabiliza personalmente de subsanar, sin ponerse defensivo y con prontitud, los problemas. Hace seguimiento para asegurarse que los problemas se hayan solucionado.

- PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD: |A |B |C |D

Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse que se siguen los procedimientos establecidos y/o lleva un registro detallado de las actividades propias o de los demás. Preocupación por comprobar y controlar la calidad del trabajo. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claras.

- CONOCIMIENTO: |A |B |C |D

Posee la capacidad de entender una situación, desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye establecer prioridades de una forma racional para lograr las metas cruciales del negocio e identificar relaciones temporales o causales para asegurar la implementación exitosa del plan.

- SINERGIA ORGANIZACIONAL: |A |B |C |D

Mejora el rendimiento organizacional simplificando y haciendo más efectivos los procesos de trabajo, capitalizando experiencias, compartiendo recursos o conocimientos o estandarizando políticas, procedimientos o sistemas.

- RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL: |A |B |C |D

Tiene la capacidad y voluntad de alinear los propios intereses y comportamientos con los valores, necesidades, prioridades y objetivos de la Institución, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad

- TRABAJO EN EQUIPO: |A |B |C |D

Trabaja proactivamente con los pares y/o colegas para desarrollar soluciones a sus problemas. Apoya el crecimiento de la Institución compartiendo voluntariamente recursos valiosos.

- INICIATIVA: |A |B |C |D

Predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

- CREATIVIDAD: |A |B |C |D

Se esfuerza en realizar cosas nuevas, modificando actividades, tareas y procesos con la intención de introducir mejoras que impacten positivamente en los resultados del desempeño.

- LIDERAZGO PARA LA EJECUCIÓN: |A |B |C |D

Utiliza estrategias para crear un buen clima interno. Comprende los estadios de desarrollo que vive un equipo y utiliza estrategias explícitas para promover la moral y la productividad del equipo

- AUTOCONFIANZA: |A |B |C |D

Tiene el convencimiento de que es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema.

- AUTOCONTROL: |A |B |C |D

Posee la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

- DESARROLLO DE PERSONAS: |A |B |C |D

Se esfuerza constantemente por mejorar la formación y el desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus competencias, intereses profesionales y de las necesidades de la organización, buscando generar un beneficio mutuo.

- DESARROLLO DE RELACIONES: |A |B |C |D

Actúa para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas con la finalidad de lograr mejores resultados para la Institución.

- IMPACTO E INFLUENCIA: |A |B |C |D

Persuade, convence, influye o impresiona a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

- INNOVACIÓN: |A |B |C |D

Se esfuerza en realizar cosas nuevas, modificando actividades, tareas y procesos con la intención de introducir mejoras que impacten positivamente en los resultados del desempeño.

- ORIENTACIÓN A LA OPORTUNIDAD: |A |B |C |D

Posee la capacidad de buscar activamente oportunidades en el mercado, estando alerta a las tendencias del negocio a nivel local, regional, nacional y global para anticiparse a otros en la generación de nuevas ideas rentables con un espíritu emprendedor y sopesando tanto los riesgos como los beneficios.

- ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y EJECUCIÓN: |A |B |C |D

Implica tener una pasión profundamente arraigada por alcanzar estándares de excelencia, en obtener mejoras constantes y continuas y lograr cambios progresivos en los resultados del negocio.

- PENSAMIENTO ESTRATEGICO: |A |B |C |D

Tiene la capacidad de entender una situación, desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye establecer prioridades de una forma racional para lograr las metas cruciales del negocio e identificar relaciones temporales o causales para asegurar la implementación exitosa del plan.

- PENSAMIENTO CONCEPTUAL: |A |B |C |D

Posee la capacidad de identificar patrones y conexiones entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir nuevos conceptos o modelos; asimismo, identificar los puntos claves en situaciones complejas.

- RESPONSABILIZANDO A LAS PERSONAS: |A |B |C |D

Se asegura que los objetivos y expectativas de desempeño están claros y que las personas son consistentemente medidas y recompensadas por sus logros en metas y desarrollo de competencias, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido de compromiso y participen haciendo contribuciones importantes y asumiendo riesgos dentro del marco de las políticas de la organización.

- VISIÓN ESTRATÉGICA DE CLIENTE Y MERCADO:|A |B |C |D

Posee la capacidad de detectar, visualizar las implicaciones y tomar acción en relación a las necesidades y requerimientos actuales y futuros de los clientes. Implica comprender las tendencias generales emergentes del contexto, visualizar las amenazas potenciales de la competencia y hacer planes a largo plazo que consideren estas tendencias para brindarle un valor agregado al cliente.

- VISIÓN DE NEGOCIO: |A |B |C |D

Tiene la capacidad de vincular la visión y la estrategia del negocio con el trabajo del día a día. Incluye dimensionar el impacto de los eventos y la dinámica del mercado sobre la estrategia y cómo éstos afectan las posibilidades de éxito.

ECUADOR
SALESIANOS
DON BOSCO

TOTAL DE PUNTOS	
------------------------	--

Competencia más sobresaliente del Evaluado	
---	--

CALIFICACION:

Áreas a mejorar del Evaluado	
-------------------------------------	--

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Indique las Necesidades de Capacitación que en su juicio representan una oportunidad de ayuda para el mejoramiento del personal evaluado:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Firma del Evaluador:

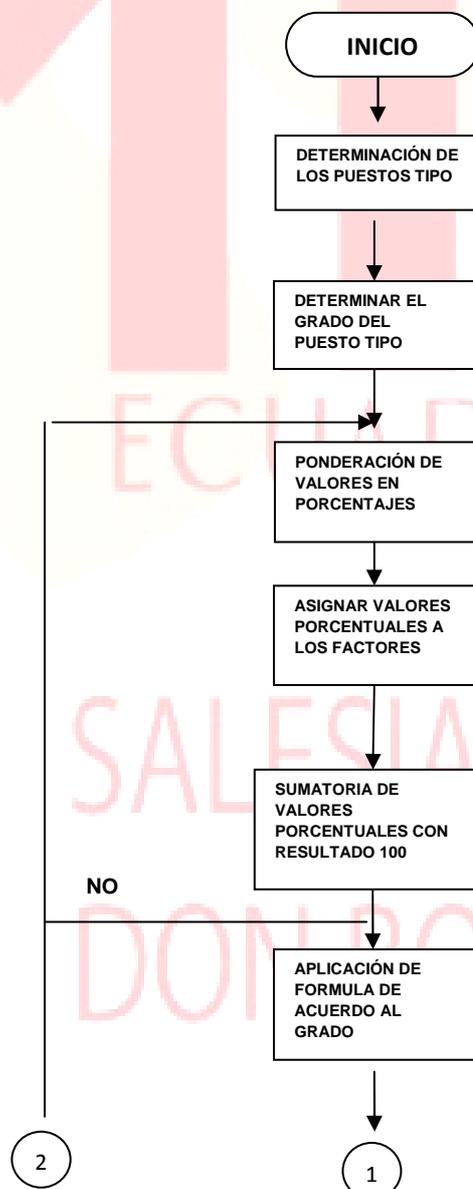
Fecha:

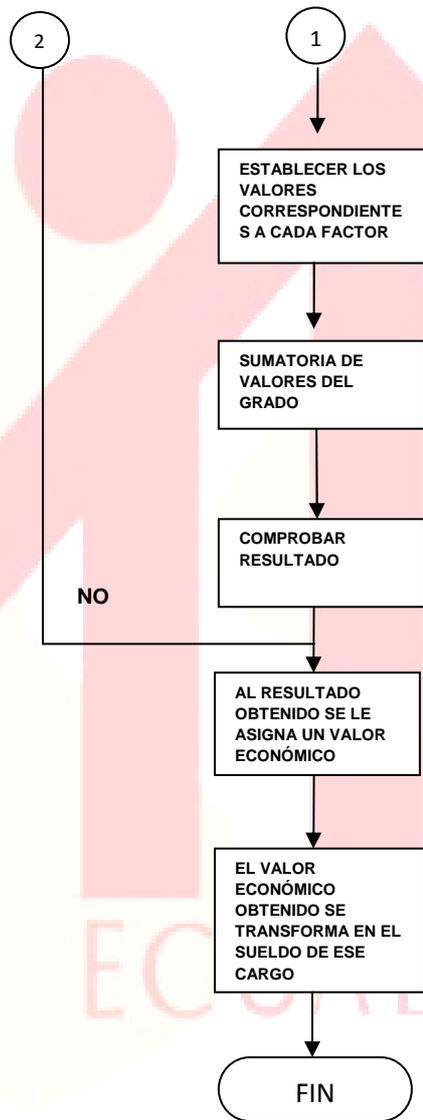
4.7 Proceso de Evaluación por Puntos

OBJETIVO:

Valorar a cada uno de los componentes de los puestos de trabajo y plasmarlo en una cifra la cual nos demuestra como se encuentra respecto a las demás, según una escala diseñada.

FLUJO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS:





ECOSISTEMA
SALESIANOS
DON BOSCO

REGLAMENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS

El presente reglamento esta enmarcado dentro de los parámetros que rigen a la Inspectoría Salesiana y sus preceptos; el mismo consta de los pasos que se debe seguir para poder realizar la Evaluación por Puntos del personal en cualquier de área, dándole de esta forma el carácter de Universal a este proceso.

GENERALIDADES

- La evaluación por puntos será efectuada cada año estableciéndose este período como política de la Inspectoría
- Abarcará a todo el personal de la Inspectoría
- La Dirección de Recursos Humanos se encargará de coordinar la aplicación de la evaluación por puntos conjuntamente con el Ecónomo y el Padre Inspector
- La evaluación le corresponderá hacerla y firmarla al Director de Recursos Humanos, al Ecónomo y al Padre Inspector.
- El evaluador valorará aspectos relativos al desempeño, realizándose así con mayor objetividad, discriminando los factores que se dan en los puestos en diferente grado.
- Los resultados de la evaluación por puntos serán determinantes para tomar la acción de personal de aumento de sueldo. Para aumentos o promociones se tomarán en cuenta méritos acumulados y calificaciones de la evaluación
- El evaluador debe tomar en cuenta que no se deben superponer los factores porque aumentaría o reduciría el valor de los puestos que los tuvieran en alto o bajo grado.
- La Dirección de Recursos Humanos deberá asegurar la confidencialidad de los resultados de la evaluación.

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE PUNTOS:

1. Se debe tomar como guía los genéricos establecidos para los puestos tipo
2. Se debe tener en cuenta el desempeño global del empleado durante el tiempo evaluado y el nivel de ejecución de los indicadores.
3. Marcar en la casilla de acuerdo con el grado de valoración escogido e indicar los puntos que corresponde de acuerdo a la escala de puntuación.
4. Una vez terminada la evaluación, sumar los puntajes de cada factor para obtener el puntaje final y asignar el resultado final, de acuerdo a la tabla de resultados.
5. Establecer valores porcentuales de acuerdo a cada Factor, tomando en cuenta que la suma de todos los valores asignados debe dar como resultado.
6. Se debe determinar dentro de cada Grado de la Evaluación un Grupo Ocupacional, el cual engloba a los cargos que sean similares dentro de los factores. Esto se lo hace por contener similares características para la evaluación.
 - **Primer Grado:** Guardalmacén, Conserje Interno, Mensajero – Auxiliar de Mantenimiento, Recepcionista
 - **Segundo Grado:** Secretaria
 - **Tercer Grado:** Secretaria Bilingüe, Asistentes, Técnicos, Facilitadores
 - **Cuarto Grado:** Consultores, Coordinadores
 - **Quinto Grado:** Directores
 -

PUNTUACIÓN E INTERPRETACIÓN

- Para ponderar se establecen cuatro factores
 - Habilidad
 - Esfuerzo
 - Responsabilidad
 - Condiciones de trabajo
- Fijar valores a factores genéricos de acuerdo al orden de importancia

- Usar números enteros
- Observar los resultados producidos en dos o tres puestos
- Revisar la ponderación ocupando un grupo distinto de evaluadores

Asignación de puntos a los grados

Un punto es una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegido que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos. Es decir, es la unidad básica de medida de la evaluación de trabajos

Fórmula a Usar para Ponderar los Valores = **VALOR % * VALOR GRADO**

1er. grado = “valor %” por 1

2o. grado = “valor %” por 2

3er. grado = “valor %” por 4

4o. grado = “valor %” por 6

5o. grado= “valor %” por 8

- El número total de puntos para los factores de un mismo grado, se obtiene multiplicando por 100 el coeficiente que corresponda.
- El total obtenido en cada Grado corresponde al Valor del Salario

Evaluación de los puestos y Aplicación de Resultados

Se comparan los datos que se contienen en los perfiles de puestos elaborados, con las definiciones de grados y factores de la escala de evaluación.

Por medio de esta comparación se determina en cuál de los grados del factor se encuentra el puesto que se está evaluando

Después se aplica al factor el número de puntos que le corresponde

Cuando se han asignado los puntos a todos los factores se obtiene la suma total que le corresponde al puesto

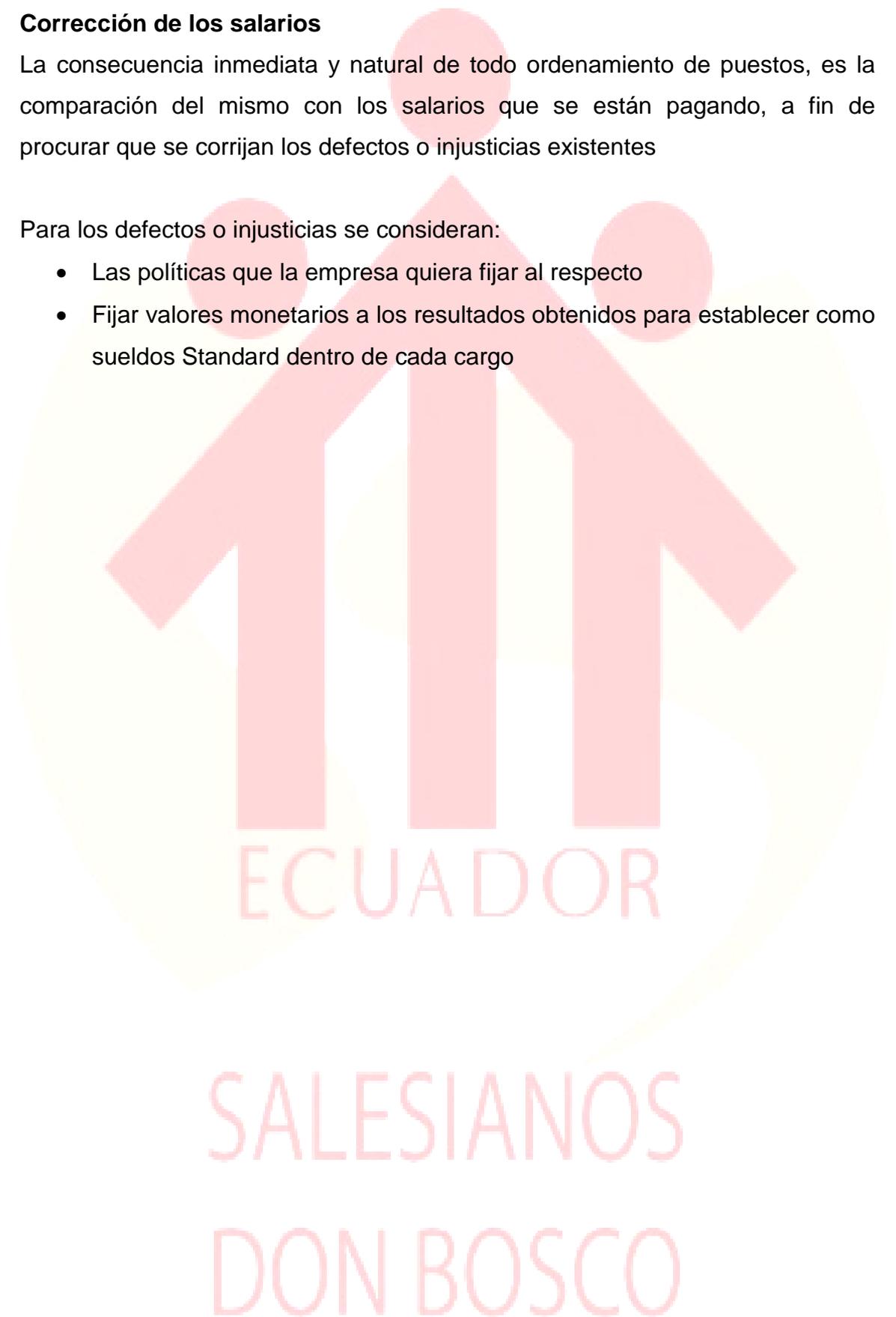
Por último, se ordenan los puestos por puntos a manera de formar “categorías

Corrección de los salarios

La consecuencia inmediata y natural de todo ordenamiento de puestos, es la comparación del mismo con los salarios que se están pagando, a fin de procurar que se corrijan los defectos o injusticias existentes

Para los defectos o injusticias se consideran:

- Las políticas que la empresa quiera fijar al respecto
- Fijar valores monetarios a los resultados obtenidos para establecer como sueldos Standard dentro de cada cargo





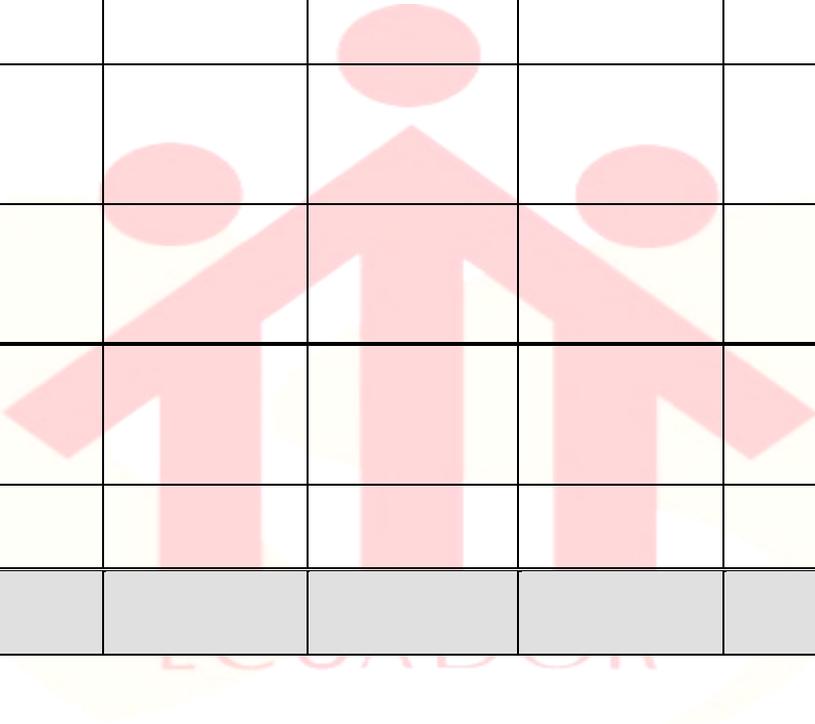
EVALUACIÓN POR PUNTOS

INSPECTORÍA SALESIANA

CARGO.....

FACTORES		VALOR %	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
HABILIDAD	Educación					
	Experiencia					
	Iniciativa					
	Innovación					
ESFUERZO	Mental					
	Físico					
	Equipo o Procesos					
	Material o					

RESPONSABILIDAD	Productos					
	Seguridad de los Demás					
	Trabajo de los Demás					
CONDICIONES DEL PUESTO	Condiciones de Trabajo					
	Riesgos					
TOTALES		100%				



SALESIANOS
DON BOSCO

.....
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

.....
INSPECTOR

.....
ECÓNOMO



**MANUAL DE
RECURSOS HUMANOS
INSPECTORÍA
SALESIANA**



**SALESIANOS
DON BOSCO**



INSPECTORÍA SALESIANA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Introducción:

Este Departamento tiene a su cargo la captación y desarrollo del personal de la Inspectoría con el fin de competir con éxito de forma sostenida en el tiempo, a través de planes, procesos y prácticas alineadas con la estrategia organizacional de creación de valores.

De igual forma garantizar que todas las personas de la organización puedan aplicar eficientemente todas sus capacidades individuales, obteniendo el máximo provecho de éstas, mediante un conjunto de políticas y esquemas de gestión que además contribuyen a que las personas se sientan más integrada, motivadas y comprometidas con los objetivos de la organización.

Es por esto que amparado en el Art. 189 “Con relación al personal externo, es obligatorio tener en regla los documentos de contratación, cumpliendo todos los requisitos de previsión, asistencia y seguridad conforme a las leyes vigentes de la nación, y asignando a cada uno la retribución que le corresponda...”¹¹⁶, se crea el Manual de Recursos Humanos bajo los siguientes parámetros:

Objetivo:

Guiar los procesos de la Dirección de Recursos Humanos y todos sus componentes a través de la aplicación de los Subprocesos.

Alcance:

Las Áreas de Aplicación de la Dirección de Recursos Humanos y sus Subsistemas abarcando con carácter de Universal a toda la Inspectoría Salesiana en el Ecuador.

Responsables:

¹¹⁶ Capítulo XIII “Administración de los Bienes Temporales – Normas Generales” del texto “Constituciones y Reglamentos Salesianos Don Bosco”

Políticas:

Nuestra política de Recursos Humanos se basa en incorporar personas en las diversas áreas de la organización y proporcionarles un desarrollo profesional dentro de la Inspectoría. Sabemos que tanto nuestro sistema de selección de personal, como el desarrollo que llevamos a cabo, forman parte de las claves de nuestro éxito.

Nuestro sistema de selección toma como elementos fundamentales las competencias, de tal forma que todos los perfiles de selección de las distintas posiciones de la Inspectoría comparten estas competencias.

En la Inspectoría Salesiana estamos orientados a impulsar el potencial y la mejora del desempeño de nuestros colaboradores. Para ello, somos promotores de una constante motivación, ofreciendo el mejor ambiente de trabajo, satisfaciendo las expectativas y a su vez las necesidades personales y profesionales de nuestros empleados.

La capacitación es factor clave para que las personas obtengan el desarrollo profesional deseado, por eso que la Inspectoría implementa para sus empleados programas de formación continuada, tanto de carácter específico como corporativo, y da acceso a las herramientas necesarias que permiten el correcto desempeño de su papel.

La Inspectoría Salesiana asume la relevancia de la remuneración directa de sus colaboradores, teniendo en cuenta la contribución de la persona en su puesto de trabajo y los salarios del mercado.

La Comunicación Interna juega un papel fundamental en la motivación de nuestro equipo humano. Queremos que nuestros empleados sientan que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas. En la Inspectoría, la Comunicación Interna es el elemento integrador que promueve la interacción entre las diversas áreas que la componen. Al mismo tiempo, dando a conocer a los empleados datos relevantes sobre la organización, estableciendo las pautas a seguir, las políticas a

adoptar, etc. mediante reuniones periódicas de carácter informativo para toda la Inspectoría

Procedimientos:

- **Nombre del Puesto:**

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- **Objetivo General del Puesto**

El titular del puesto es responsable de manejar los Subsistemas de Recursos Humanos dentro de la Inspectoría Salesiana

- **Atribuciones**

1. Planear, organizar, controlar y evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con la administración de personal.
2. Coordinar y supervisar la elaboración de la nómina y realizar los trámites correspondientes a las prestaciones y contratación de personal.
3. Analizar y dictaminar las propuestas de movimientos de personal, sueldos y prestaciones, así como participar en negociaciones con los representantes sindicales.
4. Dar a conocer y vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos para la administración del personal, así como supervisar los programas de evaluación y desarrollo de personal.
5. Vigilar que se cumpla con lo dispuesto en el Código de Trabajo.
6. Integrar y mantener actualizados los archivos de información del personal.
7. Analizar y proponer mejoras a las disposiciones en materia de relaciones laborales, vigilando su cumplimiento.
8. Atender y supervisar los programas de capacitación.
9. Realizar la contratación de personal de nuevo ingreso.
10. Elaborar contratos laborales y establecer el cumplimiento a las cláusulas contenidas en los mismos.
11. Expedir las constancias que soliciten los empleados.

12. Realizar las liquidaciones de pago de cualquier remuneración al personal, de acuerdo con su puesto, determinando la emisión o suspensión de pago, su distribución la aplicación o suspensión de descuentos de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
13. Recibir y revisar la información necesaria para calcular las afectaciones y elaborar la nómina
14. Gestionar ante el IESS, todo trámite administrativo que requiera el trabajador como: afiliación, vigencia, constancias laborales, entre otras.
15. Elaborar y determinar los finiquitos y liquidaciones por término de la relación laboral.
16. Revisar movimientos de personal, así como modificaciones de salario.
17. Preparar proyectos de presupuestos
18. Coadyuvar en la realización de eventos especiales llevados a cabo por la Inspectoría.
19. Elaborar reportes informativo, de las actividades realizadas por el departamento.
20. Recabar de cada área las Necesidades de Capacitación del Personal
21. Generar el Plan Anual de Capacitación de Personal de la Inspectoría.
22. Coordinar las acciones necesarias para que se ejecute conforme al programa establecido el PAC.
23. Realizar el proceso de contratación y coordinación de los eventos de capacitación.
24. Evaluar conjuntamente con los responsables de las áreas la efectividad de los cursos, talleres y seminarios.
25. Analizar las evaluaciones que los trabajadores hagan de los cursos de capacitación recibidos.
26. Dar seguimiento al cumplimiento de las acciones que se acuerden a efecto de que la información generada por Sistema de Gestión de la Calidad, se haga del conocimiento de los trabajadores y se confirme que es comprendida por los mismos. Elaborar diagramas de interacción de procesos (mapeos), de las actividades que se lleva a cabo en el departamento, en coordinación con las secciones responsables de llevarlas a buen término.
27. Elaborar los manuales de funciones de los trabajadores de la Inspectoría.

28. Elaborar los documentos y formatos, que conlleva la integración de las actividades que se desarrollan en las secciones que integran al departamento, mismos que son la base para la determinación de los Indicadores, que nos permiten la evaluación de los procesos que se generan en el departamento.

29. Formular las minutas de trabajo, para dar a conocer al personal administrativo y de campo, los diferentes procesos, instrucciones de trabajo, documentos, formatos, avances acuerdos, resultados de las auditorias.

- **Nombre del Puesto:**

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

- **Objetivo General del Puesto**

El titular del puesto es responsable de asistir al Director en el manejo de los Subsistemas de Recursos Humanos dentro de la Inspectoría Salesiana

- **Atribuciones**

1. Organizar los programas de capacitación y desarrollo para todo el personal.
2. Realizar el reclutamiento y la selección del personal que ingresa a la Inspectoría, vigilando que se cubran los perfiles requeridos para el puesto.
3. Coordinar de manera conjunta los cursos y entrenamiento del personal de la Inspectoría.
4. Vigilar que los procedimientos y políticas referentes a la capacitación, selección y reclutamiento de personal se cumplan, así como la entrega de diplomas y reconocimientos a las personas que reciban capacitación.
5. Analizar el impacto de la capacitación en las personas que la recibieron.
6. Informar cada trimestre al Director de Recursos Humanos, sobre todas las actividades realizadas en materia de capacitación, y desarrollo del personal.
7. Llevar el control de las novedades médicas del personal.
8. Controlar la documentación del personal y los registros de asistencia.

9. Realizar los movimientos de afiliación al IESS, y modificaciones de salarios.
10. Elaborar la documentación correspondiente al personal de nuevo ingreso, tales como: Contrato, Credencial, Registro al Sistema de Control de Asistencia.
11. Elaborar y actualizar credenciales de identificación del personal, así como las reposiciones que se requieran.
12. Preparar el reporte de asistencia de los trabajadores para su aplicación en la nómina.
13. Llevar el control de las renovaciones de los contratos de personal elaborando la documentación respectiva.
14. Elaborar las constancias laborales al personal que las solicite.
15. Llevar el control de los expedientes de personal.
16. Apoyar en el llenado de formatos para designación de beneficiarios de seguros y beneficios privados.
17. Capturar en el Sistema de Recursos Humanos la información general, laboral, académica y de interés de todo el personal.
18. Revisar y registrar los avisos de consulta médica que entregan los trabajadores como justificantes de asistencia.
19. Recibir y clasificar las solicitudes de empleo, para integrarlas al Banco de Datos.
20. Archivar, clasificar y resguardar la documentación que sea competencia de su responsabilidad.
21. Revisar reportes de asistencia y tiempo extraordinario laborado, para conciliarlo con los registros del sistema de registro de entrada y salida de personal que labora en la Inspectoría.
22. Registrar modificaciones de datos económicos que afectan a los trabajadores. .
23. Llevar el control de vacaciones del personal.
24. Llevar el control de los documentos de afectación de nóminas.
25. Llevar el control del tiempo extra, así como su inclusión en nómina.
26. Llevar el control de la retención por amortizaciones por los préstamos otorgados así como su inclusión en nómina.
27. Generar reportes estadísticos.

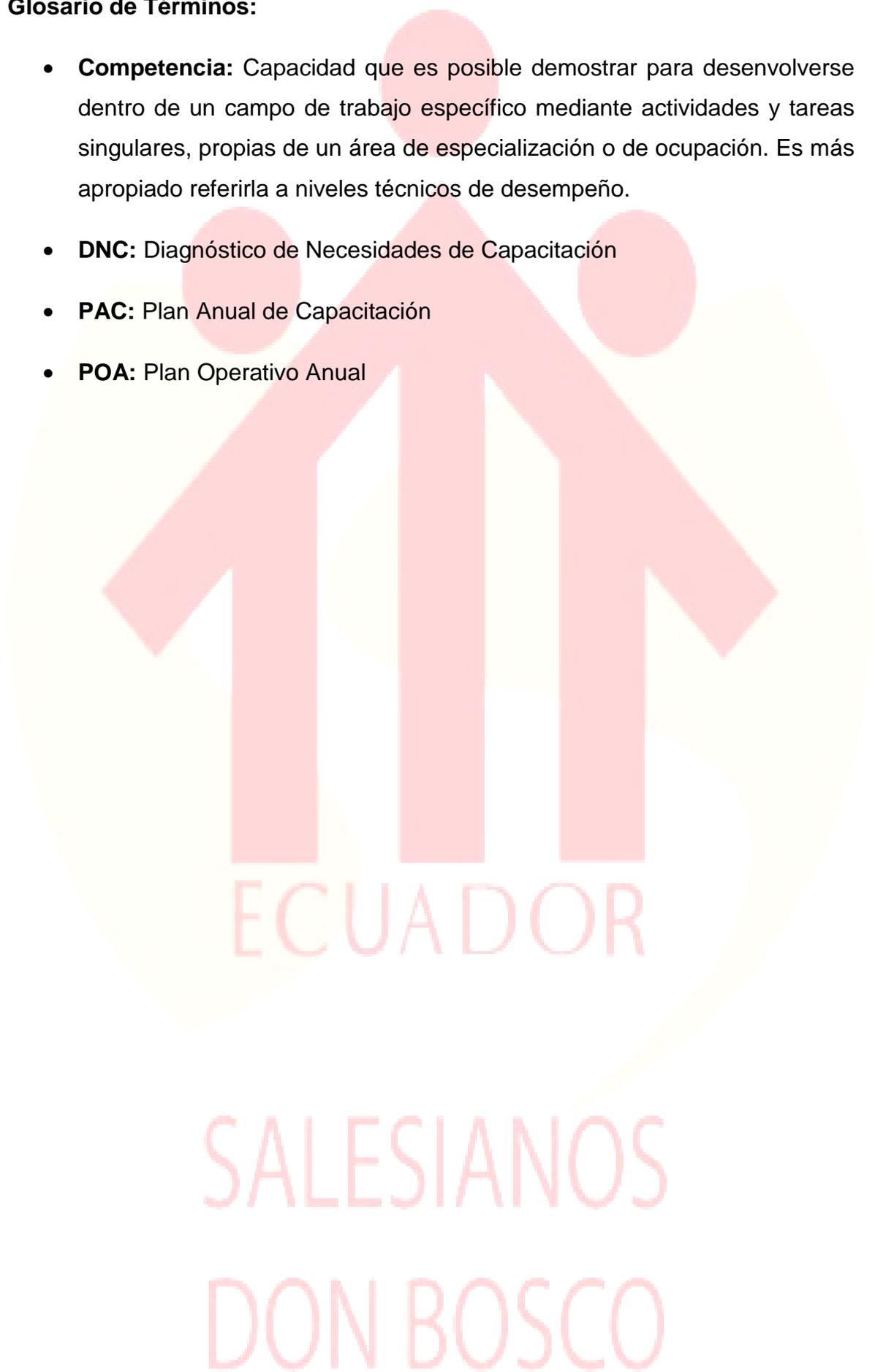
28. Conciliar la información reportada, por las demás áreas, con la información que se cuenta en el Departamento.

29. Recabar la información que le sea solicitada por el jefe inmediato o superior.



Glosario de Términos:

- **Competencia:** Capacidad que es posible demostrar para desenvolverse dentro de un campo de trabajo específico mediante actividades y tareas singulares, propias de un área de especialización o de ocupación. Es más apropiado referirla a niveles técnicos de desempeño.
- **DNC:** Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- **PAC:** Plan Anual de Capacitación
- **POA:** Plan Operativo Anual



CONCLUSIONES

Luego de la investigación realizada y partiendo de los resultados obtenidos de la misma, concluimos lo siguiente:

1. Que, las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, una organización es el retrato de sus miembros.
2. Que, el éxito de toda organización depende del esfuerzo y las capacidades de su personal, es decir, del Factor Humano que posee; una organización que no planifique sus recursos humanos y las políticas que deberá implementar para el control de éstos, está condenada al estancamiento y al posterior fracaso.
3. Que, la importancia de una Dirección de Recursos Humanos encargada de coordinar, planificar, desarrollar, su personal, es vital para que en equipo se puedan cumplir los objetivos de la organización, sin perjudicar las metas individuales de sus empleados, potenciando el crecimiento conjunto.
4. Que, toda organización debe partir de una Misión la que refleja la razón de ser de ella, y una Visión que marca el "QUE" y en "CUANTO TIEMPO" se va a conseguir los objetivos institucionales, sin estos dos elementos guía de la Organización, produciéndose un estancamiento en la consecución de objetivos, y una falta de identidad organizacional para los empleados.
5. Que, para poder ejecutar eficazmente las acciones que llevan a la consecución de los objetivos institucionales, cada organización debe poseer Manuales de Funciones de los diferentes puestos que la integran, los mismos que se convierten en guía de toda la ejecución de las actividades del puesto.
6. Que, cada uno de los puestos que integran la organización contiene una serie de requisitos que deben ser cumplidos por aquellas personas que vayan a ocuparlos, los cuales deben estar contenidos en un perfil por cada uno de los puestos que componen a la organización, para que se haga una

congruencia entre el candidato y la necesidad real de la organización, llegando a partir de esta congruencia a contrataciones de personal efectivas.

7. Que, en cada organización debe existir una congruencia entre la exigencia del puesto y la remuneración que va a percibir, tomando en cuenta todos los elementos que lo componen, esta remuneración debe tener el carácter de Universal en toda la organización, puesto a partir de esta estandarización se genera equidad y justicia para todos los empleados.
8. Que, ejecutar un proceso de Capacitación técnico y efectivo dentro de la organización se vuelve imperante, puesto que esto permite potenciar las competencias de los empleados, además que cada proceso de Capacitación es una inversión y no como un gasto.
9. Que, evaluar el Desempeño del personal constantemente nos brinda indicadores de acción sobre mejoramiento en diferentes elementos de ejecución de los empleados, así como también el que a partir de estos indicadores se puede implementar sistemas de compensación hacia aquellos que ejecuten eficazmente su labor
10. Que, todo proceso aplicado en Recursos Humanos siempre tiene que ser en procura del beneficio de la organización y del personal que allí labora, puesto que a través de esto se genera un Clima y Cultura organizacional óptimo para el crecimiento conjunto y la consecución de los objetivos se la hará de mejor manera.

RECOMENDACIONES

Luego de la investigación realizada y partiendo de los resultados obtenidos de la misma, hacemos las siguientes recomendaciones:

1. El elemento humano que actualmente labora en la Inspectoría Salesiana, es y ha sido el pilar fundamental de su desempeño, por esto se debe procurar una instancia mediática para que este pueda ser visto y reconocido en su labor, permitiendo a partir de esta instancia, que el personal de la Inspectoría concentre sus esfuerzos en la efectiva ejecución de su trabajo.
2. .Crear una Dirección de Recursos Humanos dentro de la Inspectoría, la cual este encargada de coordinar todos los subsistemas de Recursos Humanos se vuelve prioritario para coordinar, planificar, desarrollar, las acciones que se deben realizar con el personal, para que en equipo se puedan cumplir los objetivos de la organización.
3. Crear la Misión y Visión de la Inspectoría es necesario para que a partir de estos dos elementos sea la base a partir de la cual se desarrolle una identidad organizacional la cual permita ejecutar efectivamente los demás procesos.
4. Crear políticas y normativas que rijan todos los procesos que se ejecutan en la Inspectoría Salesiana, de tal forma que a partir de ellas se tenga un único concepto vigente sobre todos los elementos de la dinámica laboral, evitando con esto todo conato de interpretación.
5. Es necesario para la Inspectoría crear los Manuales de Funciones de todas las áreas para que esto sirva como guía en los procesos que allí se ejecutan.
6. Crear los perfiles de los puestos que conforman las diferentes áreas de la Inspectoría para que a partir de ellos se puedan realizar procesos de Selección efectivos.
7. Realizar una Homologación Salarial dentro de la Inspectoría es necesario puesto que esto equilibraría el puesto con la remuneración volviéndose este

valor Universal para toda la Inspectoría, esto mejoraría el Clima y Cultura organizacional actual, además de convertirse en método de optimización de recursos económicos, como herramienta recomendamos La Evaluación por Puntos ya que permite valorar los diferentes elementos que componen al puesto.

8. Implementar dentro de la Inspectoría un proceso de Capacitación técnico, partiendo de un DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación), en el que se evidencie las reales necesidades, para que partiendo de este análisis se llegue a concretar un PAC (Plan Anual de Capacitación), beneficiando a todos los empleados de la Inspectoría.
9. Aplicar herramientas técnicas de evaluación del desempeño a los empleados como la Evaluación por Competencias, para que a partir de los resultados que evidencie esta herramienta se pueda aplicar al personal sistemas de incentivos, y tomar las acciones pertinentes a partir de los resultados de la Evaluación
10. Implementar una Reingeniería de Personal, a partir de la cual se obtenga un beneficio en doble vía, tanto a la Inspectoría como al Personal que allí labora, puesto que cada persona a partir de esta reestructuración podrá desempeñarse de mejor manera dentro de su área de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.
- Arias Galicia, F. (1975). Administración de Recursos Humanos. (4a. ed.). México: Trillas
- Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores
- Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores
- BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. La comunicación. Función básica de las relaciones públicas, Editorial TRILLAS, España,1994. ´LLAUCA CURIÑAN, Rodrigo.´´ ´´ Técnicas de estudio . Normas de comunicación, editorial 21 , Santiago ,2010
- Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, Psicología de los grupos y de las organizaciones. Madrid: Pirámide. pp. 69.
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.
- Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp.109.
- Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93.
- capacitacion.emagister.com.mx/capacitacion_importancia_deteccion_necesidades_capacitacion_dnc_las_organizaciones
- CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. Quinta edición.2003, Colombia
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill, México, 2201

- De Miguel, M. y Velázquez, R(1996).: Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos, Universidad de Holguín.
- Diario LA NACIÓN, Suplemento Empleos; Pág. 12; Domingo 16 de enero de 2000, "Entrevistas amigables para analizar logros y fracasos".
- Díaz Bretones, F. y Rodríguez Fernández, A. (2003). Selección y formación de personal. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Díaz Bretones, F. y Rodríguez Fernández, A. (2005). Selección de personal. En F. Naranjo (dir) "La función directiva en las Administraciones Públicas". Tomo III volumen 2. Sevilla: Instituto Andaluz de la Administración Pública
- ecuador.acambiode.com/distribucion-seleccion-de-personal-tprd_787.html
- FERRARO, Eduardo, Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área, Primo Editora, Buenos Aires, 1995.
- FERRARO, Eduardo, Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área, Primo Editora, Buenos Aires, 1995
- FRAUNFOHER THOMPSON, Stepehn. Cultura Organizacional. Editorial Paidós, España, 2003
- GOLDBERGER, Gerald M. Comunicación Organizacional, Editorial Diana 5ta Edición, México, 1997
- González Cornejo A. (2001). Cómo diagnosticar Necesidades de Capacitación. México: Editorial Pac S. A. de C. V.
- KOONTZ, Harold – WEIHNICH, Heinz, Administración: Una Perspectiva Global, McGraw Hill, México, 1994.
- MARISTANY, Jaime, Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones, Editorial Edilí, Buenos Aires, 1972.
- MARISTANY, Jaime, Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones, Mexico s.f..
- Miguel, Cortés (2010). PNL & Coaching. Una visión integradora, Primera edición, Rigden-Institutgestalt
- Penelhum, T. (1998). Hume's moral philosophy. edición de Norton 3, D. F., (2000). The Cambridge Companion to Hume, Cambridge University Press, pp. 117

- Resumen de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, de William B. Wether, Jr. - Heith Davis, editorial Mc. Graw Hill
- ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Pearson, México, 1999.
- ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1996.
- Sheridan, J. (1992). Organizational culture and employee retention. Academy of Management Journal, 1036-1056
- SOLANA, Ricardo, Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires, 1983.
- Ulrich, Dave, & Zadunaisky, Gabriel. (1997). Recursos humanos champions. Ediciones Granica S.A.
- WERTHER, William –DAVIS, Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, México, 1995.
- www.canic.com.mx/.../dnc-deteccion-de-necesidades-de-capacitacion-canic.html
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm
- www.mundoanuncio.ec/.../ofrecemos_servicios_de_seleccion_y_reclutamiento_de_personal_1152220242
- www.wikilearning.com/.../recursos_humanos...area_de_recursos_humano

ANEXOS

ENCUESTA

NOMBRE

CARGO

AREA DE INJERENCIA

BREVE DESCRIPCIÓN DEL CARGO

.....
.....
.....

1. DESCRIBA EN BREVES PALABRAS COMO FUE EL PROCESO DE SELECCIÓN QUE TUVO ANTES DE SER CONTRATADA

.....
.....
.....

2. QUE TIPO DE CONTRATO TIENE USTED ACTUALMENTE

PRUEBA	PLAZO FIJO	INDEFINIDO	NO CONOCE

Otros (describir)

.....
.....

3. ¿CÓMO PERCIBE USTED EL AMBIENTE DE TRABAJO DENTRO DE LA INSPECTORÍA SALESIANA?

.....
.....
.....

4. ¿CREE USTED QUE PUEDE CRECER PROFESIONALMENTE EN EL CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE?

.....
.....
.....

5. ¿HA SABIDO DE ALGÚN CASO DE DESPIDO DENTRO DE LA INSPECTORÍA? DE SER ASÍ, DESCRÍBALO.

.....
.....
.....

6. ¿CONOCE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO DE LA INSPECTORÍA? ESCRÍBALO.

.....
.....
.....

7. ¿LAS FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO QUE OCUPA ESTÁN ESCRITAS EN ALGÚN DOCUMENTO AL QUE DEBE REGIRSE?

SI	NO

De ser no describa como realiza los procesos inherentes a su cargo

.....
.....
.....

8. CREE QUE SEA NECESARIO LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA CASA INSPECTORIAL

SI	NO

Porque

.....

.....
.....

Firma -----

Fecha -----

DESCRIPTORES DE PUESTOS

CASA INSPECTORIAL SALESIANA (PARA EVALUAR CARGOS)	
Cargo:	---
Area u Obra:	---
Número de Personal en ese cargo: _____	_____
Objetivo Principal del Cargo:	
Relaciones:	
-Cliente Interno	
-Cliente Externo	

FUNCIONES EN ORDEN DE PRIORIDAD	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
COMPETENCIAS PARA EJECUTAR EL CARGO	
CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EJECUTAR SU CARGO	
EXPERIENCIA REQUERIDA	

RESPONSABILIDAD DEL CARGO	

CASA INSPECTORIAL SALESIANA	
(SOLO DIRECTORES)	
Cargo:	_____
Area u Obra:	_____
Número de Personas a su cargo: _____	_____
Objetivo Principal del Cargo:	
Relaciones:	
-Cliente Interno	
-Cliente Externo	
FUNCIONES EN ORDEN DE PRIORIDAD	
1	

2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
COMPETENCIAS PARA EJECUTAR EL CARGO	
CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EJECUTAR SU CARGO	
EXPERIENCIA REQUERIDA	
RESPONSABILIDAD DEL CARGO	