

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de:

Ingenieras comerciales

TEMA:

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA PARA LA
FÁBRICA DE MUEBLES VITEFAMA”**

AUTORAS:

DIANA ELIZABETH GODOY GODOY

LILIANA BEATRIZ GUAYCHA CHUQUIMARCA

DIRECTORA:

LCDA. PILAR CUEVA CALLE

Cuenca – Ecuador

2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras; Diana Elizabeth Godoy Godoy, Liliana Beatriz Guaycha Chuquimarca, alumnas egresadas de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Politécnica Salesiana, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado, calificación profesional, o proyecto público ni privado; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo a la UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cuenca, 31 de Agosto del 2010

Liliana Guaycha

CI: 0104167507

Diana Godoy

CI: 0104301320

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

La suscrita, en calidad de Docente de la UPS, certifico haber dirigido y revisado prolijamente cada uno de los capítulos de la tesis “Propuesta de un Sistema de Gestión Humana para la Fábrica de Muebles Vitefama” realizada por las alumnas Diana Elizabeth Godoy Godoy y Liliana Beatriz Guaycha Chuquimarca.

Certifico de igual manera a nivel de independencia y creatividad, así como la disciplina en el cumplimiento en su plan de trabajo por parte de las alumnas.

Por lo tanto y habiendo concluido el trabajo de investigación y por cumplir con los requisitos establecidos por la UPS para este estudio, autorizo su presentación.

Cuenca a 31 de Agosto del 2010

Atentamente,

.....

Lcda. Pilar Cueva C

DOCENTE DE LA UPS- DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada primero a Dios por darme la sabiduría para continuar adelante y luego a mis padres Rosa y Vicente, pilares fundamentales en mi vida.

Sin ellos, jamás hubiese podido ser lo que soy hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir.

También dedico esta tesis a mis hijos Brandon, Joseline y Caroline que supieron comprenderme y ser pacientes cuando tenía que dejarlos para cumplir como estudiante, a mi esposo Leonardo que desde el cielo me cuidó y me dio la fuerza suficiente para luchar contra todas las barreras que se me presentaban en la vida y así poder culminar con mi carrera profesional y finalmente a mis hermanos y a mi mejor amiga por el apoyo y entrega brindada de cada uno de ellos hasta llegar a este gran momento de mi vida.

Diana

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios por haber velado mis noches de estudio. Con todo mi corazón a mis padres, Ángel y Tomasa quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

También a mis hermanos por el apoyo y entrega brindados de cada uno de ellos hasta llegar a este gran momento de mi vida, ya que sin ellos no hubiera alcanzado este gran logro.

A mis sobrinos Ronaldo, Dayanna, Michael y Carito por ser la luz de mis ojos y mi inspiración. Ya que ahora solo se que para llegar a la meta hay que luchar y no rendirse

Liliana

AGRADECIMIENTO.

Le agradezco a Dios, por haberme dado la sabiduría necesaria para la realización y culminación de esta tesis que significó una prueba de conocimiento y evaluación de mis esfuerzos durante mi carrera universitaria.

Agradezco a la Licenciada Pilar Cueva, mi directora de tesis, que con su conocimiento supo despejar dudas y orientarnos a la realización del trabajo y a todas las personas que nos colaboraron con la información para culminar con esta investigación.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades, a mis hijos que son lo más bello que me ha dado la vida, que son inspiración de vida y de fortaleza, mi pilar fundamental para seguir adelante. A mi esposo Leonardo que desde el cielo nunca me abandonó, me dio el valor suficiente para luchar contra todas las barreras y enfrentar todos los problemas de la vida y mis hermanos que siempre me apoyaron.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió y abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Diana

AGRADECIMIENTO.

En primer lugar agradezco a Dios por haberme dado el don más preciado la vida y porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para culminar este proyecto.

A mis padres por ser los pilares fundamentales en mi vida y que me enseñaron a ser perseverante en esta aventura. También a mis hermanos y cuñadas que me apoyaron y brindaron las fuerzas necesarias para no decaer y concluir esta meta.

A mi compañera de tesis y mejor amiga por su paciencia y ayuda en este proyecto.

A la Lcda. Pilar Cueva que con sus sabios conocimientos supo despejar las dudas y orientarnos a la realización de esta tesis.

De manera especial a las personas que conforman la Empresa Vitafama que colaboraron con la información necesaria para llevar a cabo el presente levantamiento de información y concluir con esta investigación.

Me siento profundamente agradecida con todas las personas que se cruzaron en mi vida y que me han inspirado, conmovido e iluminado con su presencia, de forma particular a mis profesores en la Universidad Politécnica Salesiana.

Gracias de todo corazón.

Liliana

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	11
-------------------	----

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 Datos históricos	15
1.2 Diagnóstico Empresarial.....	16
1.3 Planificación de la Empresa.....	17
1.6 Fotos de la empresa VITEFAMA	31

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	38
2.1.1 Talento Humano	39
2.2 Historia, importancia y alcance de la Administración del Talento Humano (ATH)	40
2.2.1 Historia	40
2.2.2 Importancia y Alcance de la Administración del Talento Humano	46
2.3 EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH), SUS ROLES Y COMPETENCIAS	49
2.3.1 Rol del Departamento del Talento Humano.....	49
2.3.2 Competencias del Departamento de Talento Humano	51
2.3.3 Funciones del Departamento de Gestión Humana	53
2.3.4 Áreas que integran el Departamento del Talento Humano	56
2.4 LOS SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN TALENTO HUMANO.....	59
2.5 El Subsistema de Análisis y Descripción de puestos.....	60
2.5.1 Analisis de Puestos	61
2.5.2 Descripción del Puesto	64
2.5.2.1 En la Descripción del Puesto debe constar lo siguiente:	65
2.5.2.2 La Especificación de Puestos	66

2.6 EL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO	69
2.6.1 Concepto de Selección de Personal.....	70
2.6.2 Bases para la Selección de personas.....	70
2.6.3 Aplicación de Técnicas de Selección.....	73
2.6.4 Entrevista de Selección	74
2.6.5 Pasos del Proceso de Selección	76
2.7 EL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	78
2.7.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	78
2.7.2 Objetivos de la Evaluación de Desempeño	79
2.7.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	80
2.7.4 El empleo adecuado de la Evaluación de Desempeño.....	82
2.7.5 Métodos de Evaluación del Desempeño	83
2.7.5.1 Método de Escalas Gráficas	83
2.7.5.2 Metodo de Selección Forzada	87
2.7.5.3 Método de Investigación de Campo.....	89
2.7.5.4 Metodo Incidentes Críticos	91
2.7.5.5 Metodo de Listas de Verificación	93
2.7.5.6 Método de Retroalimentación 360 Grados.	94

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EN EL ÁMBITO DE LA GTH	99
3.1.2 Elaboración de la Ficha de Encuesta para los Trabajadores y Colaboradores de la Empresa Muebles VITEFAMA.....	100
3.1.3 Objetivo de la Encuesta	103
3.1.4 Aplicación de la Encuesta a todos los Trabajadores Y obreros de la Empresa ..	103
3.1.5 Tabulación e Interpretación de los Resultados del Análisis Interno de la Empresa	103
3.2 METODOLOGÍA DEL SUBSISTEMA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA VITEFAMA	109
3.3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PUESTOS.	118

3.4 ESTRUCTURACIÓN DEL PRIMER MANUAL DE PUESTOS DE LA EMPRESA	
VITEFAMA	119
3.4.1 OBJETIVO DEL MANUAL	120
3.4.1.1 Objetivo General.....	120
3.4.1.2 Objetivos Específicos.....	120
3.4.1.3 MANUAL DE FUNCIONES.....	121

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 METODOLOGÍA PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO	184
4.1.1. Reclutamiento.....	184
4.1.1.1 Sistema de Reclutamiento:.....	185
4.1.2. Proceso de Selección Propiamente Dicho.....	191
4.1.2.1 pasos del Proceso de Selección.....	191
4.1.3 Proceso de Inducción	194
4.1.3.1 Inducción del Personal en el Empresa Muebles VITEFAMA	195
4.1.3.2 Tipos de Inducción que se realizaran en la Empresa VITEFAMA:.....	195
4.1.3.3 Información que se Brindará VITEFAMA al momento de realizar la Inducción:	196
4.2 PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA LA EMPRESA MUEBLES VITEFAMA	198
4.3 MÉTODO DE 90 GRADOS PARA EL PRIMER PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	200
4.3.1. Importancia.....	200
4.3.2. Objetivos.....	201
4.3.3 Ventajas de la Evaluación del Desempeño.....	202
4.3.4. ¿Quiénes participan como Evaluadores en la Empresa VITEFAMA?	203
4.3.4.1 Evaluadores del Proceso inicial de Evaluación del Desempeño: 90 grados.203	
4.3.4.2 El papel del supervisor en la Evaluación	203
4.3.4.3 Como prepararse para la entrevista de evaluación del desempeño	204
4.3.5. Las Claves para el Éxito de una Aplicación de 90 Grados	205

4.4 ADAPTACIÓN DE FORMULARIO PARA LA EMPRESA VITEFAMA.....	206
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	214
CONCLUSIONES.....	214
RECOMENDACIONES.....	217
BIBLIOGRAFÍA.....	220

INTRODUCCIÓN

La formación de las autoras del presente estudio, en la Universidad Politécnica Salesiana, toma sentido cuando es posible incursionar al análisis de procesos dentro de la vida empresarial real de nuestro entorno.

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 con 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 para referirnos a los colaboradores organizacionales.

Incorporar a las empresas, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos toma años, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Actualmente, con la internacionalización de los negocios, la innovación tecnológica, el desarrollo de información y comunicación, los nuevos valores culturales, el medio ambiente y la inestabilidad general, han dado lugar al surgimiento de una nueva empresa con una nueva estructura organizativa, un nuevo sistema de dirección, la aplicación de la calidad total, el logro de la excelencia, la gestión estratégica del

Talento Humano y la responsabilidad social asumida por la empresa que a su vez es lo que ha llevado a las mismas a considerar a la gestión humana de gran importancia, ya que está interrelacionada con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda contar con trabajadores competentes, entrenados para hacer bien su trabajo, para controlar los defectos y errores y realizar diferentes tareas u operaciones; contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las actividades de forma óptima y sugieran mejoras; contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa con el fin de puedan llegar de forma eficiente y eficaz al alcance de sus metas y cumplimiento de actividades planificadas; por todo ello consideramos que amerita ampliamente un tratamiento y estudio objetivo en una de las empresas más pujantes y sostenidas en su ramo de actividad como es la empresa VITEFAMA.

Con tales antecedentes, asumimos el reto de plantear propuestas dentro del área de Administración del Talento Humano, para entregarlas a esta empresa y con ello aportar a sus propósitos organizacionales.

Proponemos del desarrollo de este trabajo se lleve acabo mediante cuatro capítulos:

El primer capítulo es un resumen de la actividad de la empresa VITEFAMA su respectivo análisis interno y externo.

El segundo capítulo es una recopilación teórica de los conceptos que serán de utilidad entre los cuales se puede citar: concepto e importancia de la Administración del Talento Humano, roles y competencias del Departamento del Talento Humano, análisis y descripción de puestos, evaluación de desempeño, procesos de selección, e inducción del personal lo que permitirá contar con personal calificado y apto para cada puesto de trabajo. Se aspira que todos estos conceptos formulen una filosofía de trabajo al interior de la empresa VITEFAMA, que represente un valor agregado tanto para la organización como para los colaboradores.

El tercer capítulo comprende un diagnóstico de la empresa VITEFAMA en el ámbito de la Gestión del Talento Humano aquí veremos las falencias que ha tenido la empresa en cuanto a este tema, también investigaremos la metodología mas adecuada para la empresa en el análisis y descripción de puestos y se elaborará un manual de puestos de primera mano para la organización.

El cuarto capítulo se refiere a la aplicación práctica, para lo cual se prevé realizar una propuesta para el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal mediante una serie de estrategias que podrán ser tomadas en consideración al momento de llevar a cabo y se propone plantear un método inicial para la evaluación de desempeño para los colaboradores.

En las conclusiones se resumen los resultados más representativos del trabajo, se realizan las respectivas recomendaciones y se culmina con los anexos en los que encontraremos: formato de análisis de puestos y solicitud de empleo.

Después de resumir y dar a conocer a breves rasgos de lo que contiene la presente tesis proseguimos a su desarrollo.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA



1.1 Datos históricos

La compañía “Muebles VITEFAMA”, fue fundada en octubre de 1988 en la ciudad de Cuenca a raíz de una idea de cuatro compañeros, de crear un negocio dedicado al servicio de retapizado y reparación de muebles en general. Gracias a los conocimientos y la experiencia adquirida de dos de los socios al laborar en una prestigiosa fábrica de muebles en la ciudad, fue posible convertir esa idea en una realidad con el objetivo de dar vida a los hogares cuencanos, por medio de la creatividad y diseño de los muebles.

El nombre de “VITEFAMA” nace de las dos primeras letras de cada nombre de los socios en este caso:

- Vicente Illescas
- Teófilo Castro.
- Fausto Mora.
- Marco Machaca.

Se inicia con un capital suscrito de 400 mil sucres, valor que aportan cada uno de los socios semanalmente, mensualmente, etc. de acuerdo a sus disponibilidades para seguir produciendo.

Para el desarrollo de sus actividades contaban con un trabajador que laboraba todo el día, mientras que los socios desempeñaban sus labores en un horario de 4 a 9 de la noche.

La empresa se inició en tapizado de vehículos y salas, pues la idea de conformarla surgió de todos ellos la necesidad de asegurar su futuro ya que es difícil de conseguir empleo siendo estudiantes recién egresados y más aun sin experiencia en el campo de los negocios.

En 1995 VITEFAMA cuenta ya con su planta propia, en este año la fábrica empieza con una producción diversificada, es decir a producir modelos diferentes en lo que respecta a productos destinados para el hogar.

En la actualidad, muebles VITEFAMA cuenta con una planta de 8000m², localizada en Ricaurte, produciendo líneas de sala, comedores, dormitorios y complementos para el hogar. Cuenta con almacenes propios en las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil y con canales de distribución en Machala, Portoviejo, Riobamba, y Manta, generando trabajo para más de 80 hogares cuencanos, además cuenta con 100 personas entre el personal administrativo y de planta.

Hoy en día la empresa ha ido creciendo cada vez más en cuanto al número de pedidos, al número de distribuidores a nivel de todo el país como: Quito, Guayaquil, Machala, Portoviejo, Riobamba, Manta, Azuay por lo que se ha visto la necesidad de incrementar el número de obreros.

1.2 Diagnóstico Empresarial

Explorando ya en los procesos de la Empresa, describimos a continuación la filosofía sobre la cual se sustenta esta importante industria local:

VISIÓN

La visión consensuada entre todos los socios de la empresa reza textualmente: “Muy orgullosos de nuestro pasado y proyección futura, nos hemos propuesto ser los

número uno en la industria nacional y colocarnos entre los líderes a nivel internacional”.

MISIÓN

De igual manera, su misión es: “Nuestro compromiso va más allá de diseñar, fabricar y proveer muebles de alta calidad que cumplan las expectativas del mercado ecuatoriano, por ende deleitar a nuestros clientes, también estamos comprometidos a contribuir con el desarrollo económico y social de la ciudad por medio de la creación de fuentes de trabajo”.

1.3 Planificación de la Empresa

OBJETIVOS

La Fábrica de muebles VITEFAMA persigue los siguientes objetivos:

1. Proporcionar buenos productos
2. Posesionar su marca en el mercado
3. Mantener su producto dentro del mercado competitivo
4. Mejorar la productividad de la empresa
5. Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados
6. Desarrollar el comercio internacional
7. Satisfacer al cliente
8. Expandir la empresa sin afectar al medio ambiente

Desagregamos a continuación el significado ampliado de cada objetivo:

- 1. PROPORCIONAR BUENOS PRODUCTOS:** Es decir fabricar productos de óptima calidad que satisfagan las expectativas del cliente, así la fábrica

VITEFAMA incrementará las ventas, obtendrá buenas utilidades, el producto se venderá y el cliente regresará.

2. **POSICIONAR LA MARCA:** La introducción de una marca suele ser costosa, por lo que se debe contar con un mercado amplio para respaldar la introducción de la misma, además la demanda será lo suficientemente fuerte como para que el precio del producto soporte sus costos promocionales.

3. **MANTENER SU PRODUCTO DENTRO DEL MERCADO COMPETITIVO:** Difícilmente existe un producto o un servicio que no tenga alguna competencia. En algunas circunstancias el mercado puede estar inundado de competidores y en otras haber muy pocos. VITEFAMA se ha planteado mantenerse dentro de un mercado competitivo, ofreciendo productos de óptima calidad.

4. **INCREMENTAR LAS UTILIDADES:** Las utilidades y volumen de ventas son área de interés primordial para los representantes de ventas como para los dueños de la fábrica.

5. **PROPORCIONAR BIENESTAR Y DESARROLLO A LOS EMPLEADOS:** La fábrica deberá encargarse del adiestramiento de los empleados y obreros.

6. **DESARROLLAR EL COMERCIO INTERNACIONAL:** VITEFAMA quiere entrar en el mercado extranjero exportando sus productos como son muebles de sala, comedor y dormitorio.

7. **SATISFACER AL CLIENTE:** La fábrica se ha propuesto cumplir con todo los requerimientos que el cliente solicita, de manera que el producto satisfaga sus necesidades.

8. EXPANDIR LA EMPRESA SIN AFECTAR EL MEDIO AMBIENTE:

La empresa pretende cubrir varios mercados y a su vez contribuir a la protección del medio ambiente. Para ellos están dispuestos a entregar semillas de árboles a escuelas, colegios, para que colaboren con el cultivo y cuidado.

1.4 Productos y servicios

Dentro de la producción de la fábrica VITEFAMA, tenemos los muebles de comedor como los que observamos en las siguientes fotografías demostrativas:

COMERDORES



VALENCIA



FRANKFURT

FUTUTA

TRIANGULAR



GALAXI



ECO

También se encuentran los juegos de dormitorios como los demostrados a través de las siguientes fotografías:

DORMITORIOS



ITALIA



CHARLESTON



KENIA



VIRREY



VENUS



IMPERIAL



GALAXI

Otra línea que tiene VITEFAMA en esta interesante y atractiva gama de productos es la de salas para el hogar, con modelos como los que podemos apreciar en las siguientes fotografías:

SALAS



BOSTON



ESTAR



FUTURA



VENECIA



VIRREY



CHARLESTON



GALAXI



CENTAURO



DOMINIK

Finalmente, en sus gamas de productos, encontramos muebles complementarios, como los que se aprecian en las siguientes fotografías:

COMPLEMENTOS





CINE EN CASA CHARLESTON



BAR GALAXY



MESA SOFA



CINE EN CASA FUTURA



BAR CHARLESTON



BAR ESQUINERO

SERVICIOS

Los servicios que ofrece la empresa Vitefama a sus clientes son los retapizados y el relacado de los muebles cuando el usuario lo requiere.

Otros servicio que da es la garantía de los muebles en este caso presentamos la carta de garantía que ellos entregan al cliente al momento de la compra.

CARTA DE GARANTIA

FECHA DE COMPRA:

No de PEDIDO:

NOMBRE DE CLIENTE:

No. DE C.I.:

Para **MUEBLES VITEFAMA** es una satisfacción extenderle esta carta de garantía en la línea de muebles. Esta garantía protege a nuestros clientes como primeros y únicos propietarios, de posibles defectos en fabricación de las piezas de madera utilizadas en la estructura interna, como en los elementos decorativos vistos, a más del ocasional daño que pueda acontecer en la cerrajería empleada, en las esponjas y en los tapices de los muebles.

Los muebles están fabricados utilizando siempre las maderas y enchapes de más alta calidad, así también lacas italianas, cerrajerías, esponjas de 23,26 y 32 kg/m³ tipo látex, y tapices norteamericanos.

Los daños en los muebles causados por uso inadecuado, maltrato, uso de químicos y aceites o reparaciones sin nuestra autorización están excluidos de esta garantía.

1. Contra ataques polilla (excepto comején y termita)..... 5 años
2. Contra deformaciones de esponjas..... 5 años
3. Consistencia de color, blanqueos y defectos de laca..... 2 años
4. Buen funcionamiento de cerrajería (rieles, jaladeras, perillas, pernos, etc.)..... 1 año
5. Presentación optima de los tapices (condiciones normales de uso)..... 1 año

Atentamente

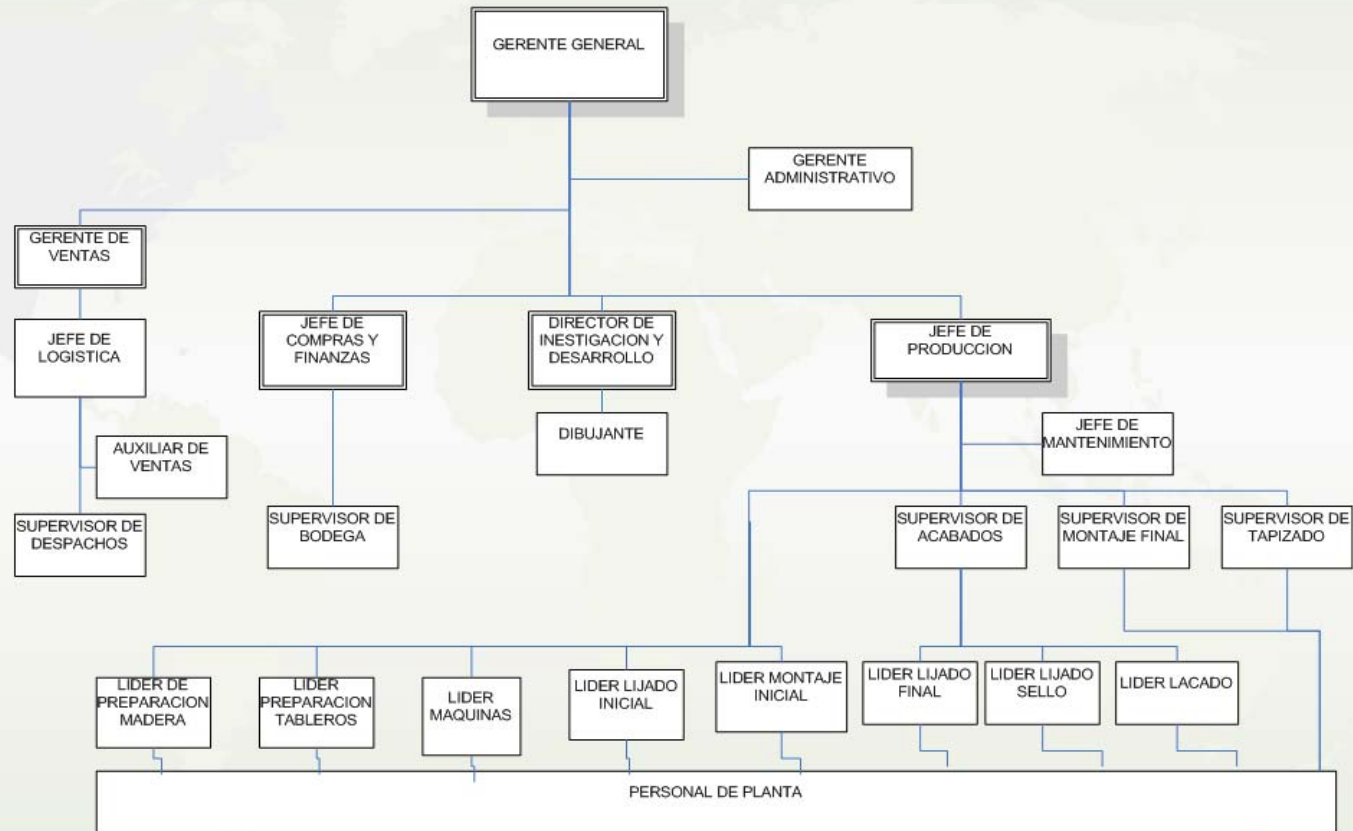
1.5 Estructura actual de la empresa

En lo que se refiere a la estructura organizacional podemos decir que la empresa cuenta con un organigrama que especifica las responsabilidades de los miembros que lo integran.

Este organigrama lo presentamos a continuación, puntualizando que se ameritan cambios por la natural evolución de la empresa a través de los años, cuestión que precisamente es uno de los ítems de la presente investigación de tesis. Esto es, al finalizar el estudio, estaremos en condiciones de proponer para la empresa la adopción de nuevos enfoques sobre su estructuración y organización interna.

ORGANIGRAMA VITEFAMA 2008

martes, 27 de mayo de 2008



Página 1

FUENTE: VITEFAMA

La actual organización administrativa de la fábrica VITEFAMA es la siguiente:

- ✓ GERENTE GENERAL: Ing. Teófilo Castro.
- ✓ GERENTE ADMINISTRATIVO: Ing. Ítalo Castro
- ✓ GERENTE DE VENTAS: Sra. Elida Salinas
- ✓ JEFE DE LOGISTICA: Ing. Jackeline Castro
- ✓ AUXILIAR DE VENTAS: 2 personas
- ✓ SUPERVISOR DE DESPACHO: Sr. Patricio Lema
- ✓ JEFE DE COMPRAS Y FINANZA: Sra. Diana Peláez
- ✓ SUPERVISOR DE BODEGA: Sr. Juan Carlos Astudillo
- ✓ DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: Ing. Fernando Castro
- ✓ DIBUJANTE: Sr. Adrian Vásquez
- ✓ JEFE DE PRODUCCIÓN: Ing. Eugenio Castillo
- ✓ JEFE DE MANTENIMIENTO: Ing. Carlos Picón
- ✓ SUPERVISOR DE ACABADO: Sra. Jenny Quito
- ✓ SUPERVISOR DE MONTAJE FINAL: Sr. Patricio Lema
- ✓ SUPERVISOR DE TAPIZADO: Sr. Pablo Rodríguez
- ✓ LIDER DE PREPARACIÓN DE MADERA: Sr. John Astudillo
- ✓ LIDER DE PREPARACIÓN DE TABLEROS: Sr. Elio Encalada
- ✓ LIDER DE MAQUINAS: Sr. Cristian Zuriaga
- ✓ LIDER DE LIJADO INICIAL: Sr. Abraham Reino
- ✓ LIDER DE MONTAJE INICIAL: Sr. Oscar Siguencia
- ✓ LIDER DE LIJADO FINAL: Sra. Lucia Guncay
- ✓ LIDER DE LIJADO SELLO: Sra. Siria Castro
- ✓ LIDER DE LACADO: Sr. Ángel León
- ✓ PERSONAL DE PLANTA: 80 personas.

FUNCIONES

En el área de gerencia que esta a cargo el Ing. Teófilo Castro, se encuentran las siguientes funciones:

- ✓ Autoriza gastos
- ✓ Se encarga de la participación de la empresa en eventos feriales
- ✓ Programa la producción.
- ✓ Establece horas de trabajo
- ✓ Toma decisiones sobre asuntos de la empresa

En el área de administración y ventas se realizan las siguientes funciones:

- ✓ Cobrar el valor de las facturas
- ✓ Promueve la venta
- ✓ Mantiene y propicia cordiales relaciones con los clientes
- ✓ Controla al personal

En el departamento de producción se encuentran dos secciones: madera sólida y tapizado.

SECCION DE MADERA SOLIDA: esta sección se debe cumplir con lo siguiente:

- ✓ Preparador
- ✓ Maquinista
- ✓ Montaje
- ✓ Lijado
- ✓ Producción final
- ✓ Empaque

SECCION TAPIZADO: en esta sección esta al frente el Sr. Pablo Rodríguez y se hallan las siguientes funciones:

- ✓ Preparador
- ✓ Armador
- ✓ Corte y costura
- ✓ Retapizado
- ✓ Tapizado

✓ Empaque

1.6 Fotos de la empresa VITEFAMA











Este primer capítulo fue de gran importancia porque nos introducimos en la empresa para obtener la información necesaria es decir, de los productos y servicios que ofrece Vitefama, la evolución que se ha venido dando desde sus inicios y sobre todo en la manera que esta conformado cada uno de los departamentos de la organización en si podemos identificar que en el organigrama que presentamos no se encuentra el departamento de Talento Humano, con estos datos reales que tiene la empresa, los mismos que nos servirán para proponer los cambios necesarios que la empresa necesita para ser mas competitiva como por ejemplo la reestructuración del organigrama y las funciones de sus áreas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 La Administración del Talento Humano en las Organizaciones

Según diversos autores especializados en esta materia, tenemos los siguientes conceptos de lo que significa la Administración del Talento Humano en las Organizaciones ya que, como se introdujo en el primer capítulo, es indispensable reconocer que las personas no son un recurso reemplazable sino al contrario, que los seres humanos son únicos y poseen competencias de las que depende el éxito de toda organización, por tanto se conciben como fundamentales para la consecución de las metas y objetivos de todo tipo de emprendimiento:

“La Administración del Talento Humanos consiste en la planificación, organización, desarrollo coordinación y 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 a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”¹ Este autor resalta la dualidad del beneficio empresarial e individual a través del desempeño humano.

Según Ferrio “Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere; diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible; crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia,

¹ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos-Capital Humano de las Organizaciones*. 8va. Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, p.122

motivación y dedicación.”² En esta definición se da mucha importancia a las interrelaciones humanas con respecto a los procesos de potenciación del talento humano enfocado hacia la consecución de resultados empresariales.

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”³ Aquí se denota claramente la vinculación del logro de metas empresariales en función de la participación de las personas en su calidad de colaboradores organizacionales.

Después de revisar los diversos criterios de los autores mencionados, podemos decir que la administración del talento humano se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para optimizar la participación de sus colaboradores de manera efectiva; además de que los diversos autores coinciden en vincular los resultados en el logro de objetivos con la gestión humana de las empresas. Estas actividades incluyen determinar la estrategia de talento humano de la empresa, la contratación, capacitación y formación, la evaluación del desempeño, el desarrollo administrativo, las políticas sobre remuneración y retribuciones, y las relaciones laborales, todo ello siempre enfocado a los objetivos empresariales.

2.1.1 Talento Humano

Sabemos que el talento humano tiene un significado relevante para la organización y el mercado competitivo por lo tanto describiremos lo que piensa una autora especializada en el ramo de la gestión humana sobre este tema:

² <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>. Consultado 10/04/10

³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>. Consultado 10/04/10

“Elemento Clave para la Competitividad Empresarial

Para las empresas del nuevo siglo, el capital ha dejado de ser el principal recurso, el principio activo de las organizaciones de hoy es el talento humano, también llamado “capital intelectual”. Tom Peters nos dice: El talento se ha convertido en la base de la productividad de la empresa.

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, cliente, el profesional y la sociedad. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro. Como vemos esto va mucho más allá de la contratación o formación del talento individual.”⁴

Con éstos ejemplos la autora nos hace notar que los niveles más altos de las organizaciones (gerencias, direcciones, etc.), tienen en sus manos la posibilidad de gestionar correctamente a los seres humanos colaboradores de la empresa para que a través de ellos se puedan llegar a conseguir de mejor manera las metas y objetivos que se plantea la empresa.

2.2 Historia, importancia y alcance de la Administración del Talento Humano (ATH)

2.2.1 Historia

Vivimos en una época en donde las personas son consideradas importantes en toda organización, por lo que se hace fundamental el manejo inteligente del factor

⁴ Lcda. PÉREZ, Lourdes Maritza, Gestión del Talento Humano.

humano para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones. Con ello queremos decir que a través de la historia el manejo organizacional del talento humano ha ido evolucionando marcado por los acelerados cambios que se han venido dando; a continuación se presenta la evolución del mismo, desde la perspectiva de los estudiosos especializados en esta materia:

“Resulta sumamente interesante observar cómo el pensamiento humano ha evolucionado tan rápidamente, especialmente en los últimos cincuenta años, con relación a la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones; es como si de pronto hubiese despertado de un largo letargo que le impedía comprender que no se trataba de una raza ajena a su especie sino que era simplemente un reflejo de sí mismo.

No fue sencillo entender que *la gente es la empresa*, de hecho aún hay organizaciones (en el concepto tradicional de la palabra) cuya visión está a años luz de esa contundente premisa y todavía se vislumbran en los albores de lo que ha sido todo este inmenso camino andado y desandado por las mentes más revolucionarias que ha producido el ejercicio de la administración del talento humano.

No basta sólo con echar una mirada al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar en unas líneas cómo ha sido la génesis y la evolución del pensamiento administrativo que llevó a las personas de simples piezas sin valor, a convertirse en el verdadero sentido de toda organización. Tal vez las líneas que siguen no abarquen todo lo que significa escudriñar el pasado y dibujar la génesis de lo que hoy se comprende, pero sin duda servirá de base para futuras investigaciones.

No es fácil precisar cuándo o cómo las comunidades dejaron tras de sí

la vida silvestre y salvaje y tal vez no sea necesario, lo que sí es un hecho es que después de muchos años empezaron a aparecer asentamientos humanos que desarrollaron la tecnología y los conocimientos necesarios para ser recordados en el tiempo. Prácticamente de la noche a la mañana los sumerios, cerca del -2750 a.C., comenzaron a dejar códigos escritos en lenguaje cuneiforme y superaron las rústicas expresiones de talla y grabados que habían dejado atrás sus ancestros en sus expresiones pictóricas. Estos ocupantes de la región mesopotámica crearon una sociedad donde las personas eran dirigidas y utilizadas para cumplir con las metas de un dios o de varios de ellos y, sin percatarse de ello, pusieron la simiente de uno de los paradigmas más dominantes que de alguna forma ha quedado inamovible en el ADN humano y que reza: *La gente trabaja para terceros, no para sí.*

En la historia de la humanidad se pueden apreciar altos y bajos: la Edad Media, ya sea la alta o la baja, se caracterizó por el desprecio y la servidumbre, sólo podían ser considerados miembros de la sociedad quienes gozaban de privilegios auto-impuestos por las condiciones existentes de la época o heredados de expresiones similares y, sin embargo, ese oscuro pasado dio origen al Renacimiento donde el hombre (la persona) era el protagonista, lo que realmente importaba; breve momento de lucidez que se vio opacado por el Absolutismo, donde el oscurantismo y nuevamente el desprecio se impusieron en el pensamiento humano.

Con la llegada de la era industrial de manera formal, pues ya en Asia existían expresiones similares antes de declararse como tal en Europa y

Estados Unidos, la empresa como medio de enriquecimiento y poder dejó a un lado, aunque no del todo, las guerras y las conquistas que ocupaban el primer lugar para tal fin. Otro tipo de batalla habría de librarse en el mundo y esta no tenía bajas humanas en el sentido tradicional. El principio era el mismo, intercambio de trabajo por manutención y una vida digna o al menos cercana a ese concepto. Es obvio, no todos vivían los infortunios de las tempranas expresiones de “administración del personal”, siempre se contó con individuos hábiles e inteligentes que hicieron la diferencia.

Pero fuese en el siglo II a. C. o en 1960, el principio era el mismo: La gente era un recurso para el trabajo y como tal era considerada, hasta el punto de que aún hoy persiste la costumbre de llamarlo “recurso humano”.

De una manera lenta y sumamente elaborada se entendió que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo y fue ahí cuando surgió el término de “Relaciones Industriales”, esa vinculación entre la gente (a un lado) y la empresa (del otro lado), dos entes diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir. Las relaciones industriales inspiraron muchos cambios que hoy en día aún se aprecian, principalmente porque se dedicaron a considerar importante lo que antes eran meros peones. No tardó en aparecer el Departamento de Personal (expresión por demás errada) una suerte de unidad pagadora de salarios y recolectora de la información básica de la gente, en el se pusieron de moda los archivos de personal que imitaban a las grandes carpetas que resumían la vida del estudiante en colegios y universidades.

Posteriormente se vio otra luz en el pensamiento humano y se comenzó a reforzar el concepto de recurso, la idea inicial era valorar al ser humano por su condición única y tratarlo como lo que se merecía, pero

los recursos se agotan y, alguno de ellos son susceptibles a ser sustituidos, como lo fue el carbón, el aceite y las velas cuando llegó el alumbrado eléctrico.

Lamentablemente esa “luz” no fue lo suficiente intensa y justamente se pensó que el hombre como recurso era “renovable”, paradigma que aún se encuentra en expresiones comunes como *“nadie es indispensable para la empresa”* y otras como *“el que se fue no hace falta”*.

Ahora bien, para no dejar en el aire la afirmación realizada con relación a la expresión “Departamento de Personal” es importante señalar que bajo ninguna circunstancia la unidad orientada a gerenciar o gestionar el talento humano debe ser observada como un departamento, es probable que se trate de un problema de sintaxis o conceptual, pero la palabra “departamento” está asociada a labores operativas de poco impacto, de modo que al estructurar la empresa sirva como guía para hacer recortes, tercerizar o fusionar pues no se consideran como esenciales para el negocio. La unidad de Talento Humano es altamente estratégica y posee un profundo impacto en toda la organización, por lo cual debe ser denominada o visualizada como una Gerencia, siendo esta el nivel más donde se le puede colocar.

Retomando el tema, aún en las circunstancias descritas con relación al concepto de “recurso” la idea de continuar llamando a la gente “el recurso humano” o “recursos humanos” se ha mantenido hasta el presente, aún cuando, recientemente, se comenzó a escuchar expresiones como Capital Humano, el cual trató de introducir el concepto de “inversión” al mundo de las personas en convivencia con la empresa, pero una vez más el termino se prestaba a interpretaciones diversas, pues “el capital” también se agota si no es debidamente utilizado; hay que incrementarlo o es susceptible a presentar mermas de

acuerdo a los acontecimientos. El capital es transferible y negociable (principio fundamental del outsourcing) y, finalmente, el capital forma parte del concepto contable de las cuentas, por lo que puede ser visto como un “objeto”, de hecho la expresión inglesa headcount tiene su raíz en esa línea de pensamiento, pues no se trata de contar personas, en el más puro estilo ganadero, se trata de “contar cabezas”.

Pero como se comentó al principio, en los últimos cincuenta años el pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como “Talento Humano”, ya no se oye en boca de las personas responsables del área hablar de administrar el talento sino de gestionarlo, de gerenciarlo; ya no se escucha hablar de invertir en el capital humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues finalmente se entendió que si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es próspera la empresa también lo será, pues al final de la historia sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo ni ganancias ni pérdidas.

Las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan productos o servicios que están compuestas por personas, es así de simple.

Por lo tanto, y en unas pocas líneas puede decirse que las personas pasaron de ser peones en un tablero de ajedrez para convertirse en la razón de librar y ganar el juego, que pasaron de ser la base para ser la meta, como una confirmación de aquella visión maravillosa del Renacimiento donde, como ya se dijo, el hombre era el centro de todo, visión que emergió después de la oscura Edad Media y murió con el

Absolutismo, lo cual se espera no sea el destino de todo este importante avance cultural en la era del conocimiento y la información”.⁵

Como hemos visto en el transcurso de la historia de la humanidad la administración del Talento Humano ha sido un tema que no surgió de improviso, y si bien no se ha podido señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, lo que se ha determinado es que la gestión de este factor es condición indispensable para el desarrollo de la civilización en general y de las organizaciones en particular.

Es decir que la importancia del talento humano en las empresas ha sido identificada desde el inicio de la humanidad y la gestión del mismo ha cobrado gran fuerza ya que ven en el mismo un factor clave para impulsar la productividad y la generación de ventajas competitivas en el corto plazo para las organizaciones.

2.2.2 Importancia y Alcance de la Administración del Talento Humano

A lo largo de nuestra vida en la época actual, se toma conciencia de cómo las personas con talento son valoradas por empresas e instituciones; quién no ha escuchado decir: “desde que determinada persona salió de la empresa todo anda “pies arriba”.

Un gran número de empresas está en una búsqueda constante de aquellos que tienen más visión, olfato, oído y tacto. Por lo tanto está demostrado el significado y la importancia que tiene el talento humano dentro de las organizaciones; al respecto, insertaremos algunos pensamientos sistematizados por autores sobre el tema:

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>, consultado 10/04/10

“No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aún cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tiene una importancia sumamente considerable ya que de éste dependen los primeros. 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, ya que 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.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.”⁶

Con lo anteriormente dicho podemos señalar que lo más importante para el éxito de cualquier organización son las personas que la integran, por eso toda organización debe poseer un sistema de gestión del talento humano para que de esa manera sus colaboradores trabajen de manera eficaz en el logro de los objetivos empresariales.

En síntesis lo que se trata de decir es que las organizaciones no pueden desaprovechar el alcance, relevancia que genera el saber motivar, activar el talento humano de su personal y fomentar ambientes laborales positivos a fin de lograr altos desempeños del personal. Debe saber generar estímulos que den paso a que se active ese potencial que cada persona trae dentro de sí; tomar en consideración su iniciativa, participación, creatividad porque favorece a la gestión, productividad, operatividad de la empresa y por ende con el crecimiento personal y profesional de la persona integrada a la organización, ésta última también se desarrolla positivamente.

Constantemente insistimos, que no se puede desperdiciar el talento humano - abarcando a todos los colaboradores organizacionales sin importar su nivel dentro de la estructura organizacional- ese capital importante y de gran trascendencia que toda empresa tiene en su factor humano, que de sabérsele manejar correctamente puede proporcionar resultados beneficiosos para todos en las empresas.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>, consultado 10/04/10

2.3 EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH), SUS ROLES Y COMPETENCIAS

Sabemos bien que el objetivo de la existencia del departamento del Talento Humano es administrar y gestionar a todas las personas de la organización y operar sistemas de administración, seguridad, bienestar social y capacitación del personal, es decir es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social con la que se logren los objetivos organizacionales planteados cumpliendo al mismo tiempo sus expectativas individuales.

2.3.1 ROL DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO

Se considera aquí igualmente pertinente recabar la descripción de conocedores en esta área tan representativa del mundo empresarial como es la gestión humana, por lo que se incorpora en este subtema la siguiente definición:

“El rol del departamento del Talento Humano: por un lado, el accionar sobre aspectos organizacionales a partir de brindar soporte estratégico y cuidado de la capacidad competitiva de la organización, maximizando por medio de estas dos acciones centrales el valor del capital humano y, de este modo contribuyendo al valor accionario. Por otro lado, también podrá contribuir al valor accionario a través de una disminución de los costos. De esta manera se observa la doble faceta del rol de responsable de Recursos Humanos: maximizar el Capital Humano, y minimizar los costos del área. Esta parte de sus gestión hará foco en los empleados, cuidando sus competencias y habilidades, y al mismo tiempo sus costos”⁷.

⁷ ALLES Martha, *Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias*, Editorial Granica, 2da Edición, p. 182-183

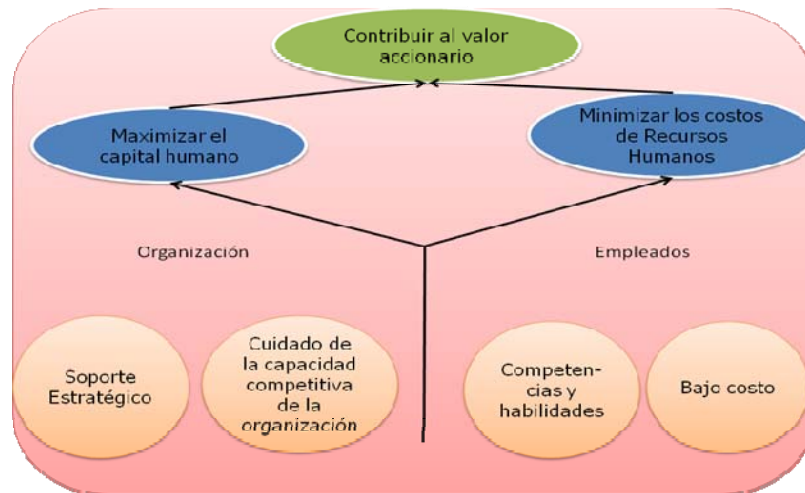
En la descripción precedente, la autora destaca dos roles fundamentales del departamento de Gestión Humana:

- Maximizar el Capital Humano; y,
- Minimizar los costos

Esto, a través del cumplimiento de los objetivos del departamento hasta alcanzar los objetivos empresariales, a esto decimos que el nuevo rol es encontrar, desarrollar y mantener el talento mediante una buena planificación a largo plazo, ya que el personal se convierte en el factor diferenciador de las empresas para competir en el actual mercado globalizado. Esta competencia a base del factor humano obviamente va a incidir positivamente en los costos de la empresa y por tanto de sus bienes y servicios, lo cual al final del proceso se verá revertido en la preferencia de los consumidores de la empresa que genera la gestión humana competente y así el sistema global se retroalimenta.

Lo indicado sintetiza de modo amplio y genérico los roles principales de la gestión del talento humano en el mundo organizacional, sin embargo es pertinente también, desagregar con amplitud aquellos roles destinados a ser gestionados a través de las áreas indicadas. Por ello, se mencionará en próximos párrafos una serie de funciones directamente inherentes a la gestión humana de las empresas y los subsistemas que la integran.

Por otro lado, considerando pertinente para este subtema del estudio de la gestión humana organizacional, proponemos el conocimiento y análisis del siguiente esquema gráfico, que concuerda plenamente con las definiciones expuestas sobre la gestión que nos ocupa:



Fuente: Becker, Huselid, Ulrich. *The HR Scorecard*, p. 73

En este esquema se interpreta la existencia de una dualidad de factores, por un lado la organización con sus políticas estratégicas mediante las cuales prevé cuidar su participación dentro del mercado frente a la competencia y por otro lado de forma armoniosa y conjunta se toma en cuenta a los colaboradores que al poseer altas competencias acordes a las necesidades de la organización, representan una baja en los costos en los cuales incurriría la organización si no contara con este factor humano capacitado; toda esta simbiosis en conjunto logra elevar los valores accionarios de la empresa lo cual favorece a todos sus integrantes.

2.3.2 Competencias del Departamento de Talento Humano

La Gestión del Talento Humano no es una función rígida e inflexible, sino por lo contrario esta debe estar apoyada por ciertos elementos (Competencias) que deben ser verificadas y asignadas a cada talento humano en el momento de determinar la acción de trabajo del departamento del talento humano.

Se denota entonces en la apreciación de Dolan Simón la relación del ejercicio del departamento del talento humano, la importancia resaltada anteriormente, quien la define así:

“Como consecuencia de las evoluciones que tienen lugar en el entorno de las organizaciones y de las aportaciones teóricas en el campo de la gestión del Talento Humano se producen importantes cambios en los objetivos y competencias del departamento. Las competencias de este órgano sufren una ampliación en doble sentido: 1) en su ámbito de aplicación, y 2) en su horizonte temporal.

El ámbito de aplicación de las prácticas de gestión humana ya no recaen solo en los trabajadores de los niveles operativos (elaboración de roles de pago, control de asistencia, archivos y verificación de fichas individuales, etc.) sino que ésta se extiende a mandos intermedios y directivos, contribuyendo ello a que se pase a ocupar una posición mas relevante dentro de la estructura organizativa. Por otra parte, la incorporación de nuevas técnicas permiten prender acciones o agregar nuevos procesos a los ya clásicos pasándose del corto plazo a un horizonte temporal mayor, al medio y largo plazo, impulsándose la gestión de previsión y la planificación como herramientas de gestión y adoptándose una prospectiva estratégica y no solo operacional.”⁸

El autor en esta descripción hace hincapié en que las competencias del talento humano deben ajustarse a los cambios tanto externo como interno para poder buscar la eficiencia en la productividad y la eficacia en los empleados. Para lograr éste objetivo, la administración de la gestión humana debe potenciar las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y aptitudes de los colaboradores a base de la formación y capacitación permanentes dentro de la empresa. También considera importante la mentalidad a largo plazo en cuanto a la gestión humana, resaltando la condición favorable que significa mantener el talento humano desarrollándose de forma creciente en pro de los resultados organizacionales.

⁸ DOLAN, Simón L, y otros, *La Gestión de los RH como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, Editorial Mc Graw Hill, 3ra. Edición, p 18

2.3.3 Funciones del Departamento de Gestión Humana

Entre las funciones esenciales del área de Gestión Humana de las organizaciones, podemos destacar las siguientes:

- ✓ “Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ 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.
- ✓ Llevar el control de retribuciones y beneficios para los empleados.
- ✓ Generar políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, para todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ Desarrollar un marco personal basado en competencias (Gestión por Competencias).
- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.”⁹

En síntesis podemos decir que las funciones del departamento del Talento Humano siempre van a procurar un contacto directo con el personal y estas funciones aportan valor cuando está integrada a la dirección de la empresa, debe participar en el

⁹ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>, consultado 10/04/10

negocio, los empleados deben ser competitivos y adecuarse a los cambios, y sobre todo su principal función es que debe crear un compromiso y no cumplir una función sólo de vigilancia sobre el personal.

Es importante añadir a los roles ya mencionados, el de planificador de la gestión humana por parte de quienes ejerzan esta actividad, mediante lo cual es posible prever las necesidades del factor humano a lo largo de un tiempo determinado en los planes generales de la empresa, con lo cual se garantiza la dotación correcta y completa del talento que va a operativizar dichos planes.

A continuación mostraremos un cuadro con algunas responsabilidades y obligaciones más específicas y comunes del departamento del Talento Humano:

RESPONSABILIDADES	OBLIGACIONES
EMPLEO	<ul style="list-style-type: none"> a) Entrevistar o preparar las entrevistas de los aspirantes a un puesto, encargarse de la rotación, despidos, etc. b) Preparar y mantener los registros y estadísticas del personal. c) Preparar y aplicar los instrumentos de control de personal. d) Calificar y evaluar del personal. e) Preparar los contratos del personal.
CAPACITACION Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> a) Programar la capacitación: con cursos a nuevos empleados, supervisores, ejecutivo y demás colaboradores. b) Organizar programas de sugerencias. c) Organizar reuniones de integración. d) Diagnóstico de necesidades.
REMUNERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar presupuesto de gastos de personal. b) Informar a las partes implicadas de la negociación de las remuneraciones. c) Proponer escalas salariales. d) Calcular remuneraciones y demás beneficios económicos.
SALUD Y SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> a) Mantenimiento de servicios médicos. b) Supervisar las medidas para la prevención de accidentes. c) Asegurar el cumplimiento de las normas correspondientes. d) Supervisar y asistir a las reuniones del comité de seguridad en el trabajo.

FUENTE:http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacionrecursoshumanos

Como se puede observar, los roles de Gestión Humana son tan variados e importantes que las empresas no pueden de ninguna manera abstraerlos de su actividad general.

El Departamento de Talento Humano tiene una vinculación muy importante con el personal de la organización y hemos considerado las responsabilidades y obligaciones como se demuestra en el recuadro como las más importantes para que Muebles VITEFAMA considere como una propuesta de aplicación para el mejoramiento continuo de su personal y a través de ellos de la empresa.

2.3.4 ÁREAS QUE INTEGRAN EL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO

A continuación se detallan las áreas que conforman el departamento del Talento Humano y una breve descripción de cada uno:

✓ **“Reclutamiento de Personal**

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

✓ **Selección**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

✓ **Descripción, Análisis y Diseño de puestos**

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

El diseño implica un resumen coherente de las funciones y tareas que desenvuelve cada individuo dentro de una entidad, plasmada en un instrumento verificable y cuantificable.

✓ **Evaluación de Desempeño**

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Se trata del procedimiento para evaluar el aporte del personal a la empresa a través desempeño humano y, generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

✓ **Compensación**

Está representada por el salario. Su función es administrar una remuneración adecuada por el servicio prestado, en valor monetario, al empleado.

✓ **Beneficios Sociales**

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa. Su función es

mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados lo cual abona en su tranquilidad y motivación y por ende en su desempeño.

✓ **Higiene y Seguridad**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

✓ **Entrenamiento y Desarrollo**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto y/o largo plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, según las necesidades y disponibilidades económicas de la misma, 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. La concepción de que el ámbito de la formación, en todos sus niveles, es inherente también a este subsistema dentro de las empresas, va tomando cada vez mayor cuerpo en el mundo actual.

✓ **Relaciones Laborales**

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.”¹⁰

Cada área que hemos expuesto está relacionada directamente con el personal por lo tanto se debe tener en cuenta que una buena administración, organización, planificación y control se consigue el buen funcionamiento y éxito del mismo.

2.4 LOS SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN TALENTO HUMANO

Los subsistemas de la Administración del Talento Humano son concordantes con las áreas que hemos descrito en el capítulo anterior y constituyen las diferentes partes que al unirse forman un sistema general, el denominado Sistema de Administración de la Gestión Humana; estos subsistemas son interdependientes y están estrechamente interrelacionados entre sí.

Recapitulando lo dicho, este Sistema de la Administración del Talento Humano está compuesta por los siguientes subsistemas: Planificación del Talento Humano, Análisis y Descripción de Puestos, que a su vez se complementa con la Valoración y Clasificación de Puestos; el subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal; Evaluación del Desempeño, Formación y Capacitación, Desarrollo Organizacional, Servicios Sociales, Médicos y de Seguridad Industrial y subsistema de Manejo de Nómina y Remuneraciones.

¹⁰ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>, consultado 10/04/10

De los subsistemas mencionados, iniciaremos la propuesta para la Empresa VITEFAMA con 4 de ellos, a saber: Análisis y Descripción de Puestos, Subsistema de Selección, y Subsistema de Evaluación de Desempeño.

2.5 EL SUBSISTEMA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El Análisis y Descripción de Puestos es una técnica que muchas organizaciones utilizan para poder definir y delimitar las tareas de todas las personas que colaboran con ellos por lo que daremos un concepto, su objetivo y beneficios, importancia de esta herramienta como:

“A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según las necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesiográfico idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

Objetivo del Análisis y Descripción de Puestos

El objetivo principal de este trabajo es el de conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

Se trata de una herramienta de fácil desarrollo e implantación, aplicable a cualquier tipo de organización, con independencia del sector de

actividad, volumen de trabajadores y cualquier otro parámetro que se desee analizar.

Beneficios del Análisis y Descripción de Puestos

Los beneficios más importantes que nos aporta la herramienta Análisis y Descripción de Puestos técnicamente concebida son:

- Permitir acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición.
- Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas.
- Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.”¹¹

En resumen, una vez clarificada la terminología que engloba el análisis y descripción de puestos se puede prever lo importante que resulta para la Gestión del Talento Humano de las empresas el implicar sistemáticamente estos conceptos que nos permiten alinear la organización para de esta manera encausar el camino de planificación de las actividades que nos permitan mejorar las empresas que incorporen el departamento de Gestión del Talento Humano dentro de sus espacios.

2.5.1 ANALISIS DE PUESTOS

Separando momentáneamente la herramienta referida, es pertinente analizar a la fase del “análisis de puestos” de forma independiente de la descripción, porque se

¹¹ <http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2004/10/62259.php> consultado 17/05/2010

necesita clarificar su alcance para evitar futuras confusiones al momento de la aplicación práctica en la empresa VITEFAMA, por ello, se toma a continuación una conceptualización muy técnica de Chiavenato, considerado como autoridad mundial en el área de gestión humana, indicando que igual procedimiento haremos con la segunda parte de la herramienta completa (Análisis y Descripción de Puestos), cual es:

“La revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñada.”¹²

Por lo general el análisis de puesto se concentra en 4 tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. “Requisitos intelectuales: comprende exigencias del puesto tales como:

- ✓ Escolaridad indispensable
- ✓ Experiencia indispensable
- ✓ Adaptabilidad al puesto
- ✓ Iniciativa requerida
- ✓ Actitudes requeridas

2. Requisitos físicos: comprende la cantidad y continuidad de la energía del esfuerzo físico e intelectual que se requiere. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

¹² CHIAVENATO, *Administración de recursos humanos-Capital humano de las organizaciones*, 8va. Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, p. 227

- ✓ Esfuerzo físico requerido
- ✓ Concentración visual
- ✓ Destrezas o habilidades
- ✓ Compleción física requerida

3. Responsabilidades adquiridas: consideran las responsabilidades que además el desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto y comprende las siguientes responsabilidades:

- ✓ Supervisión del personal.
- ✓ Material, herramientas o equipo.
- ✓ Dinero, títulos o documentos.
- ✓ Relaciones internas o externas.
- ✓ Información confidencial.

4. Condiciones de trabajo: comprende las condiciones el ambiente y de los alrededores en que se realiza el trabajo. Comprende los factores de análisis siguientes:

- ✓ Ambiente de trabajo.
- ✓ Riesgos de trabajo
- ✓ Accidentes de trabajo.
- ✓ Enfermedades profesionales.”¹³

En si el análisis de puestos comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información, las tareas a realizar, los requerimientos específicos y que tipo de persona debe ocupar ese puesto con el objetivo de poder saber cual será la decisión adecuada para el puesto.

¹³ CHIAVENATO, *Administración de recursos humanos-Capital humano de las organizaciones*, 8va. Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, p. 226

2.5.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es conveniente que los deberes y responsabilidades del puesto se establezcan por escrito con el fin de evitar que un puesto sea cambiado gradualmente por su poseedor y evitar diferentes opiniones entre el empleado y su jefe sobre las obligaciones del puesto. Luego entonces la herramienta “descripción del puesto” hace referencia a la necesidad de documentar este proceso.

A continuación se incorpora una cita del mismo autor referido anteriormente, en la cual se incluye el concepto de la herramienta y sus pormenores desde el punto de vista técnico:

“La descripción de un puesto es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.”¹⁴

La descripción de puestos en sí es un documento que señalan las tareas, deberes, y las responsabilidades del mismo y que han sido levantadas en el paso del “análisis” estudiado en capítulos anteriores. Es decir este debe detallar documentadamente de forma clara lo que se espera que hagan los empleados en el puesto e indicar exactamente lo que estos hacen, como lo hacen, y las condiciones en que desempeñan sus deberes.

¿Qué es un puesto?

Según el autor Idalberto Chiaventato define al puesto como:

¹⁴ CHIAVENATO, *Administración de recursos humanos-Capital humano de las organizaciones*, 8va. Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, p. 226 p. 227,228

“Un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto.”¹⁵

En consecuencia los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales responden a los criterios de eficacia y eficiencia.

2.5.2.1 EN LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEBE CONSTAR LO SIGUIENTE:

La descripción del puesto como la declaración escrita de los deberes y responsabilidades de un puesto. En general incluye tres secciones:

- ✓ **“Identificación del puesto:** mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.

- ✓ **Resumen del puesto o Establecimiento del puesto:** sirve para proporcionar una visión general que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese puesto.

- ✓ **Deberes del puesto:** deben ser descriptos por declaraciones breves, en las que debe indicarse:

- Lo que hace el trabajador

¹⁵ CHIAVENATO, *Administración de recursos humanos-Capital humano de las organizaciones*, 8va. Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, p. 227

- Cómo lo hace
- Por qué lo hace
- Herramientas y equipos utilizados, materiales empleados y procedimientos a seguir.”¹⁶

El siguiente esquema es un ejemplo de un formato para una descripción de puestos:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
	Nombre de la Organización: Nombre del puesto: Departamento: Nivel Jerárquico del puesto: Subordinación: Comunicaciones colaterales:
DESCRIPCIÓN GENERAL	
	...
DESCRIPCIÓN DETALLADA	
	...

El formato de la descripción del puesto nos presenta la definición del puesto, es decir sólo aparecen las obligaciones y responsabilidades más generales de un cargo.

2.5.2.2 LA ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

Esta incluye las cualidades que poseen en la realidad los ocupantes de los cargos para desempeñar un puesto. En general contiene los requerimientos de habilidades y las demandas físicas. Se incorpora a continuación un concepto sobre esta fase de la herramienta Análisis y Descripción de Puestos.

¹⁶ [Http://:www.datospymes.com.ar/archivo/modules/mydownloads/visit.php](http://www.datospymes.com.ar/archivo/modules/mydownloads/visit.php) Consultado 18/05/2010

“Está referida a las aptitudes del personal y a la definición de las características humanas sumada a la experiencia que debe tener para desempeñar una persona en forma correcta en el cargo. Es un detalle de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y experiencia que posee cada persona para desempeñar distintos cargos. Cuando están enunciados todos estos factores, estamos en condiciones de poder definir el perfil.

En la especificación del puesto se debe incluir:

- ✓ Requerimientos educacionales
- ✓ Experiencia
- ✓ Requerimientos de conocimientos específicos
- ✓ Características o habilidades personales
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Requerimientos de habilidad manual

Demandas Físicas:

- ✓ Esfuerzo físico
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Riesgos de trabajo.”¹⁷

Se incluye en este apartado, dado las nuevas tendencias en gestión de personal y la pertinencia del tema, información acerca de las competencias laborales, la misma que nos servirá de mucho al momento de construir herramientas de

¹⁷ [Http://:www.datospymes.com.ar/archivo/modules/mydownloads/visit.php](http://www.datospymes.com.ar/archivo/modules/mydownloads/visit.php) Consultado 18/05/2010

recolección de información y análisis de puestos, ya que la terminología que se emplee será vital importancia para el proceso.

Estructura de la Especificación de un Puesto

El siguiente es un ejemplo de la estructura que podría tener una especificación de puestos:

REQUISITOS INTELECTUALES	
	Instrucción básica: Experiencia: Adaptabilidad al puesto: Iniciativa: Aptitudes:
REQUISITOS FÍSICOS	
	Esfuerzo físico: Habilidades:
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	
CONDICIONES DE TRABAJO	
	Ambiente de trabajo:

En síntesis podemos decir que la descripción de puestos en las empresas es importante, ya que ayuda a los gerentes del Talento Humano a conocer cada detalle del puesto, y a los empleados a conocer cuales son sus limitaciones y obligaciones para con la empresa.

2.6 EL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

El subsistema de Selección es uno de los pasos que consideran las organizaciones en el momento de requerir más personal con el propósito de encontrar al más idóneo y competente, capaz de ejecutar los procesos organizacionales con eficiencia y eficacia.

El autor Chiavenato define a este importante proceso de la siguiente manera:

“La selección es el proceso que consiste en elegir entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Así la selección busca solucionar dos problemas:

- ✓ Adecuación de la persona al trabajo.
- ✓ Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones.”¹⁸

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto, *administración de RRHH* p. 169

En otras palabras la selección busca candidatos, escogiendo y clasificando al más adecuado para los puestos que existen en las empresas con el fin de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

2.6.1 CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Podemos percibir a la selección del personal como:

“Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.”¹⁹

Para nosotras la selección del personal es un proceso técnico que involucra varias fases estratégicas y científicas que se ponen en movimiento para efectuar entrevistas, pruebas técnicas, verificaciones de documentación, etc, de los posibles aspirantes para clasificar y escoger al más idóneo de acuerdo a los requerimientos del puesto.

2.6.2 BASES PARA LA SELECCION DE PERSONAS

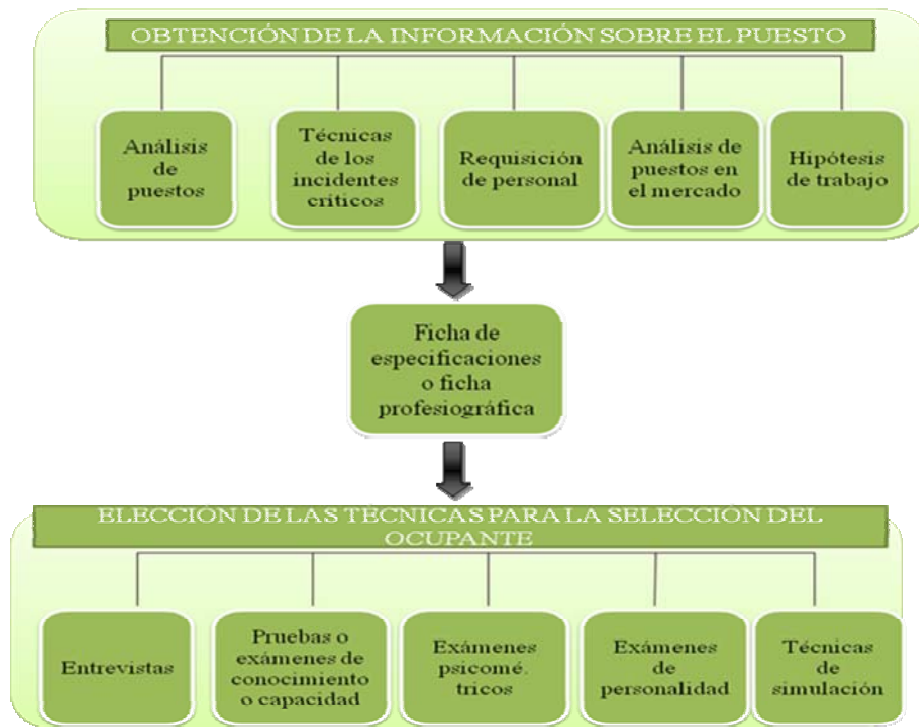
Se propone a la organización bases para la selección del personal, es decir información necesaria para el puesto.

“Como la selección de Recursos Humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Este se

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 2002., Editorial Mc Graw Hill. Colombia

obtiene de los requisitos del puesto del vacante; de tal manera que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.”²⁰

El siguiente gráfico del autor Chiaventato –a quien se lo ha determinado como guía principal para el presente estudio- muestra las fases por las que atraviesa un proceso de selección técnico:



FUENTE: Chiavenato Idalberto, Administración de RRHH p. 175

En el gráfico se muestran las cinco maneras de obtener la información sobre el puesto y estas son:

²⁰CHIAVENATO Idalberto, Administración de RRHH, p.174

1. **“Descripción y análisis de puestos:** es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe – elementos de las especificaciones de puestos).

2. **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en la anotación sobre las habilidades y comportamiento que tiene la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo.

3. **Requisición de personal:** consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener.

4. **Análisis de puestos en el mercado:** cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a prioridad, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes lo desempeñan.

5. **Hipótesis de trabajo:** es una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

6. **La ficha profesiográfica:** representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos.”²¹

En el proceso de selección el primer paso que debe dar una organización es obtener la información acerca del puesto a cubrir y esto se hace a través del análisis de

²¹ CHIAVENATO Idalberto, Administración de RRHH, p.174,175

puestos y requisición del personal, en otras palabras a través de la información sobre los puestos se especifica los atributivos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que va a desempeñar el puesto.

2.6.3 APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Las técnicas de selección son los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales, con el objetivo de escoger dentro de un grupo de personas que se postulan para un puesto de trabajo, a la mas formada y experimentada en el campo de actividad de dicho puesto, buscando al mismo tiempo un conjunto de competencias humanas deseables para el éxito de su desempeño. Entre estas técnicas tenemos las siguientes:

- 1. “Entrevistas:** Proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra.

- 2. Pruebas de conocimientos o de capacidades:** Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.

- 3. Pruebas sicométricas:** Medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.

- 4. Pruebas de personalidad:** Analizan rasgos de personalidad porque pueden distinguir a una persona de otra. Permiten conocer el carácter y el temperamento.

- 5. Pruebas de simulación:** Técnicas de dinámica en grupo”²²

²² <http://www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/funcionesdelosrecursos humano4.htm>
Consultado 01/06/2010

En otras palabras, las técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, y cualquier técnica que utilicen las organizaciones estas permitirán escoger al más idóneo para el cargo.

2.6.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista es una técnica a considerar en el proceso de selección de colaboradores para las empresas y la definimos como:

“La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales:

- ✓ ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- ✓ ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?”²³

En consecuencia la entrevista nos permite captar información laboral, personal y profesional que nos servirá para la evaluación del candidato.

ELEMENTOS DE LA ENTREVISTA

Los elementos a considerar durante una entrevista son:

- ✓ **“SOLICITUD.-** Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos son fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.

²³ <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml> Consultado 18/05/2010

- ✓ **CURRÍCULUM.-** Al igual que la solicitud, su papel es de fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.

REVISIÓN DEL CURRÍCULUM / SOLICITUD

- Junte unos pocos cada vez
- Elabore una lista de requerimientos y necesidades
- Fotocopie esta lista y complétela conforme va revisando el currículo
- Revise las bases del empleo y la educación-Responsabilidades, Títulos, etc.
- Evalúe la ortografía, la exactitud, la comunicación escrita.

TIPOS DE PREGUNTAS

1. **Cerradas.-** Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.
2. **Abiertas.-** Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar información.
3. **Generales.-** Son genéricos para la mayoría de los solicitantes y posiciones.
4. **Enfocadas.-** Relacionadas con el solicitante específico y su posición.
5. **Provocadoras.-** Se usan para ir más al fondo, para el seguimiento.
6. **Desempeño pasado.-** Enfocadas en la conducta real del solicitante.
7. **Hipotéticas.-** Suponen una situación asumida o de la vida real.

- 8. Auto Evaluación.-** Exploran la conciencia del solicitante y la objetividad.”²⁴

En fin podemos decir que la entrevista es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas, con un propósito definido que es el de investigar los factores que nos interesan. Es uno de los instrumentos más sencillos, pero a la vez más valiosos. Su importancia, validez y frutos dependen de la habilidad de quien la emplea, también se debe considerar los elementos que la componen como ya se mencionó y que las preguntas deben estar previamente bien formuladas y concisas.

2.6.5 PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Podemos sugerir a las instituciones u organizaciones en general y de modo particular a la Empresa VITEFAMA, implementar en sus procesos los siguientes pasos para la selección de personal:

- 1. “Estudios de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes:** El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.
- 2. Entrevista Inicial:** Una vez que han sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo, se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.
- 3. Las Pruebas:** Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas,

²⁴ <http://www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion.shtml>

también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.

- 4. Examen Médico:** La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.

- 5. Entrevista Final:** Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.

- 6. Contratación:** Esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.”²⁵

Se propone, como se planteó al inicio de este subtema, para fines de aplicación práctica del presente estudio, que la fábrica VITEFAMA, considere la opción de anexar estos pasos a su gestión del talento humano, para sus futuras incorporaciones del personal, en el subsistema Selección e Inducción.

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml>
consultado 20/04/10

2.7 EL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La presente investigación persigue dar a conocer los aspectos más relevantes de la evaluación del desempeño, ya que la misma es el medio idóneo para el manejo exitoso de los recursos humanos en toda organización veamos que nos dice el autor sobre la Evaluación del Desempeño:

“La evaluación de desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la (ED) en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual.

Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo, para así conseguir el éxito empresarial.”²⁶

El subsistema de Evaluación de Desempeño es algo que resultará primordial en la implementación de un sistema de gestión humana en VITEFAMA, ya que articulará los procesos de selección, capacitación y otros en un mecanismo de conocimiento de cómo se está trabajando en la empresa. Es decir: si existe un eficiente sistema de selección, se reflejará en la evaluación; si existen buenas acciones de capacitación, se verán sus frutos en este subsistema de evaluación de desempeño precisamente y así sucesivamente con otras facetas de la gestión humana.

2.7.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación de Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo, ahora consideremos la importancia que implica esta evaluación:

²⁶ R. Wayne Mondy Robert M. Noe, *Administración de Recursos Humanos*, 9na. Edición, P. 253

“Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.”²⁷

Algunas personas ven con mala actitud la evaluación de su trabajo, porque piensan que las mismas están ligadas a un proceso de despido que les perjudica. Realmente consideramos que la Evaluación de Desempeño no es más que la búsqueda de la optimización de los recursos y aumentar la productiva, lo que lógicamente beneficia a todos, por eso es imprescindible que los colaboradores de toda organización lo consideren muy importante en su vida laboral.

2.7.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño no es un fin en si, sino un instrumento, un medio o herramienta para mejorar los resultados de la gestión humana de la organización. La evaluación de desempeño pretende alcanzar los diversos objetivos como son:

1. “Idoneidad del individuo para el puesto
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial para un buen desempeño

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese2.shtml>

5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Desarrollo personal del empleado
7. Información básica para la investigación de recursos humanos
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estímulo para una mayor producción
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.”²⁸

Por consiguiente para lograr alcanzar los objetivos propuestos por las organizaciones se debe contar con un personal apto que permita competir en el demandante ambiente empresarial.

Entonces, es importante expresar que la evaluación de desempeño juega un papel importante en las empresas ya que a través de ella se puede determinar cual es el personal más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos.

Se puede concluir que al considerar al Talento Humano como factor decisivo y un activo importante se debe implementar políticas bien definidas para detectar las fallas que se presenten en el seno de las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

2.7.3 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Los principales beneficiarios de una evaluación de desempeño son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad que se detallan a continuación:

1. “Beneficios para el gerente.

- ✓ Evaluar el desempeño y comportamiento de los subordinados.

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de RRHH, 8va. edición p. 247

- ✓ Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado.

- ✓ Conoce las reglas del juego, o sea, cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Hace una autoevaluación y una critica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

3. Beneficios para la organización.

- ✓ Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- ✓ Identifica los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- ✓ Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.²⁹

Dentro de los beneficios de la evaluación de desempeño, cabe destacar que permite incrementar el potencial humano en el sentido de identificar sus fortalezas y debilidades; también permite el tratamiento de los recursos humanos

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de RRHH, 8va. edición p.248

como un recurso básico de la organización cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración; y proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los individuales.

2.7.4 EL EMPLEO ADECUADO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los primeros pasos del encargado de la función de administración del Talento Humano dirigidos a implantar la Evaluación de Desempeño deben ser:

1. “Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación de desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.”³⁰

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 8va. edición p.244

En consecuencia el empleo adecuado de la Evaluación Desempeño conlleva a que los empleados respondan positivamente en la ejecución de las actividades diarias de sus trabajos.

2.7.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cada empresa adopta un método distinto por eso a continuación mencionamos los métodos más utilizados:

- 1) “Método de las Escalas Gráficas
- 2) Método de Selección Forzada
- 3) Método de Investigación de Campo
- 4) Método de Incidentes Críticos
- 5) Lista de Verificación
- 6) Método de Retroalimentación de 360 grados”³¹

Estos métodos de evaluación se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido.

2.7.5.1 MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

Este método que es el más antiguo consiste en:

“Una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de

³¹ CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 8va. edición p.244

desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados.”³²

En sí consideramos que es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar indiferencia considerable.

Ahora presentamos un gráfico con algunos ejemplos de criterios de evaluación:

HABILIDADES/ CAPACIDADES/ NECESIDADES/ RASGOS	COMPORTA_ MIENTOS	METAS Y RESULTADOS
Conocimientos del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención del cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	Personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	Sociabilidad	Enfoque en los resultados

FUENTE: CHIAVENATO Idalberto; Gestión del Talento Humano Pág. 205

³²CHIAVENATO Idalberto; Gestión del Talento Humano; Editorial McGraw Hill Interamericana S.A; Colombia,2002;p.205

“Los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utiliza 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor.”³³

A continuación presentamos un ejemplo de grados de evaluación:

FACTORES	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	APENAS ACEPTABLE	DEFICIENTE
Producción(cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad del trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco del trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Incapaz de realizar	Excelentes capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	

³³ CHIAVENATO Idalberto; Administración de Recursos Humanos; p206

FUENTE: CHIAVENATO Idalberto; Gestión del Talento Humano, pág. 206

Al decidir los criterios y grados de evaluación lo que buscan las organizaciones esto se busca con todo el proceso. Con todos los criterios y grados se buscan aplicar un modelo lo mas técnico y justo posible para resultados confiables.

Los pros y los contras del método de escalas gráficas

Los pros y los contras de escalar gráficas son:

“Pros

- ✓ Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación
- ✓ Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización
- ✓ Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
- ✓ Facilidad de comparación de los resultados de varios empleados
- ✓ Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado

Contras

- ✓ Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño
- ✓ Produce efecto generalizador: si el evaluado recibe bueno en un factor probablemente recibirá bueno en los demás factores
- ✓ Falla por la categorización y homogenización de las características individuales
- ✓ Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado
- ✓ Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.”³⁴

³⁴CHIAVENATO Idalberto; Gestión del Talento Humano; p206

En fin, conociendo los pros y los contras de este método, la organización puede contar con información y previsión suficientes antes de utilizar este método.

2.7.5.2 METODO DE SELECCIÓN FORZADA

Es una segunda opción a considerar y esta se define:

“Este método consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él.”³⁵

Para finalizar, este método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

Ejemplo de evaluación forzada:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
NOMBRE: _____	CARGO: _____	DEPARTAMENTO: _____
<p>En seguida, encontrará bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje Ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p>		

	No.	"+"	"-"
Presenta producción elevada			
Comportamiento dinámico			
Dificultad con los números			
Es muy sociable			

	No.	"+"	"-"
Dificultad para tratar a las personas			
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Teme pedir ayuda			

³⁵ CHIAVENATO Idalberto; *Gestión del Talento Humano*; p207

Tiene espíritu de equipo	No.	"+"	"-"
Es ordenado			
No soporta la presión			
Acepta críticas constructivas			

Potencial de desarrollo	No.	"+"	"-"
Toma de decisiones con criterio			
Es lento y demorado			
Conoce su trabajo			

Buena presentación personal	No.	"+"	"-"
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Dificultad para tomar decisiones			

Nunca se muestra antipático	No.	"+"	"-"
Producción razonable			
Buena memoria			
Se expresa con dificultad			

FUENTE: CHIAVENATO Idalberto; *Gestión del Talento Humano* pág. 207

Después de haber descrito en qué consiste este método veamos ahora sus ventajas y desventajas.

“Los pros y los contras del método de escalas gráficas

Pros:

- ✓ Evita el efecto de generalización en la evaluación.
- ✓ Reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.
- ✓ No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Contras:

- ✓ Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
- ✓ No proporciona visión general de los resultados del instrumento.
- ✓ No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
- ✓ No permite obtener conclusión de los resultados.
- ✓ Ninguna participación activa del evaluado.”³⁶

³⁶ CHIAVENATO Idalberto; *Gestión del Talento Humano*; p207

Las ventajas y desventajas que se enunciaron se ponen a consideración para el momento de su aplicación.

2.7.5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado el método de las verificaciones de campo que:

“Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis de complementario, planeación de la medidas y acompañamiento posterior de los resultados.”³⁷

Ejemplo de un método de investigación de campo:

EVALUACION DE DESEMPEÑO	
NOMBRE: _____	CARGO: _____ DEPARTAMENTO: _____

1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? 2. El desempeño fue: ¿Más que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?

EVALUACIÓN INICIAL	3. ¿Por qué insatisfactorio o satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos puede justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
ANÁLISIS COMPLEMENTARIOS	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento? ¿Ya recibió entrenamiento? ¿Cómo?
PLANEACIÓN	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan futuro recomienda para el empleado? 13. Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?

³⁷ CHIAVENATO Idalberto; *Gestión del Talento Humano*; p.208

ACOMPANAMIENTO	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o por debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?
-----------------------	---

FUENTE: CHIAVENATO Idalberto; Gestión del Talento Humano, pág. 208

Veamos ahora los aspectos positivos y negativos que trae este método al ser utilizado.

“Los pros y los contras del método por investigación de campo

Pros:

- ✓ Implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función staff (el DRH asesora) en la evaluación de desempeño.
- ✓ Permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, consejería, etc.).
- ✓ Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.
- ✓ Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño.
- ✓ Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Contra:

- ✓ Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.

- ✓ Proceso de evaluación lento y demorado.
- ✓ Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.”³⁸

También creemos conveniente tomar en cuenta en el momento de su aplicación cuando se esta evaluando el desempeño de los empleados.

2.7.5.4 METODO INCIDENTES CRÍTICOS

Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo y consiste en:

“En que está basado en las características extremas (incidente crítico) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales.”³⁹

En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones-tanto positivas como negativas- del desempeño de las personas.

Ejemplo de este método:

³⁸ CHIAVENATO Idalberto; *Gestión del Talento Humano*; Editorial McGraw Hill Interamericana S.A; Colombia,p208

³⁹ Ídem, p. 209

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DEPARTAMENTO: _____
NOMBRE: _____ CARGO: _____

ASPECTOS EXCEPCIONALMENTE POSITIVOS

ASPECTOS EXCEPCIONALMENTE NEGATIVOS

Sabe tratar con las personas
Facilidad para trabajar en equipo
Presenta ideas innovadoras
Tiene características de liderazgo
Facilidad de argumentación
Espíritu muy emprendedor

Presenta muchos errores
Falta de visión general del tema
Demora en toma de decisiones
Espíritu conservador y limitado
Dificultad para manejar números
Comunicación deficiente

FUENTE: CHIAVENATO Idalberto; Gestión del Talento Humano, pág. 210

Ventajas y Desventajas que se le presenta a la organización al momento de utilizar este método.

“Los pros y los contras del método de incidentes críticos

Pros:

- ✓ Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.
- ✓ Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.
- ✓ Método de fácil montaje y utilización.

Contra:

- ✓ No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- ✓ Falla por fijarse en pocos aspectos, del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.”⁴⁰

2.7.5.5 METODO DE LISTAS DE VERIFICACIÓN

El autor Chiavenato nos dice que este método es:

“Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método de escalas gráficas.”⁴¹

“Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es

⁴⁰ CHIAVENATO Idalberto; *Gestión del Talento Humano*; Editorial McGraw Hill Interamericana S.A; Colombia,p.209

⁴¹ Ídem, p 209

práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.”⁴²

Ejemplo de evaluación de desempeño por listas de verificación:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
NOMBRE: _____ CARGO: _____ DEPARTAMENTO: _____					

AREA DE DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
--------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

AREAS DE DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Atención a los costos					

Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planeación y organización					
Cuidado del patrimonio					

FUENTE: CHIAVENATO Idalberto; Gestión del Talento Humano pág. 210

2.7.5.6 MÉTODO DE RETROALIMENTACIÓN 360 GRADOS.

Este método esta basado en el desempeño futuro y este significa lo siguiente:

“La evaluación de retroalimentación de 360 grados es un método cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este

⁴²<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm>
Consultado 04/062010

método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes externos e internos, le asignan una calificación. El método de retroalimentación de 360 grados proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona, es decir da como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimiza tendencias que surgen de punto de vista limitado del comportamiento. El desarrollo personal, que es esencial en el lugar de trabajo, que requiere una retroalimentación adecuada, honesta, bien planteada y específica.

Muchas organizaciones utilizan la evaluación de 360 grados para:

- ✓ Utilizar el sistema principalmente para el desarrollo individual.
- ✓ Vincular el proceso con las prioridades estratégicas.
- ✓ Ejercer un control de administración estricto sobre cada aspecto del proceso.
- ✓ Utilizar niveles directivos como modelos a seguir.
- ✓ Utilizar capacitadores internos altamente calificados.
- ✓ Evaluar el rendimiento sobre la inversión o la eficacia del proceso.”⁴³

Resumiendo con lo anteriormente dicho un Sistema de Evaluación de 360° es un modelo que rompe la verticalidad de las empresas, o da énfasis a una autoevaluación que da como resultados una retroalimentación permitiendo que el personal capacitado sea participe de nuevos procesos. También permite verificar el avance del proceso, definido como eficacia en el método de evaluación, consecuentemente este sistema se transforma en un proceso que reivindica las capacidades innatas y adquiridas del talento humano desbocando en un mejoramiento de las condiciones en la empresa así como de la empresa.

⁴³ Wayne, Mondey, Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición, p. 263

Ahora veamos las ventajas y desventajas de este método:

“Ventajas

- 1.** El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.
- 2.** Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
- 3.** Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
- 4.** La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
- 5.** Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
- 6.** A partir de él se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
- 7.** Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

Desventajas

1. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
2. La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
3. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
4. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.”⁴⁴

La evaluación del desempeño en sí para nosotros es el resultado del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a su trabajo necesiten mejorar o superar su desempeño y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Además, en cuanto a la integración de un trabajador a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo. Y también decimos que existen varios métodos de evaluación por lo tanto la organización podría considerar cualquiera de ellos de acuerdo a su conveniencia.

También la evaluación del desempeño nos permite decidir promociones, remuneraciones o simplemente para decirles a los empleados cómo están haciendo su tarea. A partir de las evaluaciones, los jefes y subordinados pueden reunirse y revisar el comportamiento del empleado en relación con su trabajo, recordando que la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación.

⁴⁴<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-125-4-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html> Consultado 01/06/2010

Para una empresa, en este caso para Muebles VITEFAMA la propuesta de aplicación de la evaluación de desempeño es muy útil ya que ésta le permitirá evaluar al potencial humano con el que cuenta y definir qué le está aportando cada empleado; así mismo puede identificar aquellas personas importantes, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EN EL ÁMBITO DE LA GTH

A lo largo de la historia el ser humano ha buscado diferentes maneras de expresarse para decir lo que siente y lo que piensa. Este afán de comunicarse ha permitido que durante el trayecto de la historia se hayan ido solucionando los diferentes problemas que la esfera mundial ha tenido. De esta manera con el devenir del tiempo han ido apareciendo lo que llamamos procesos en la forma de solucionar problemas que son los que de manera planificada y sistemática van disminuyendo el impacto y desarrollando soluciones.

En la actualidad se hace necesario, en el ámbito empresarial, dar soluciones a los diferentes problemas que plantea una organización y para ello es indispensable que los actores comuniquen las maneras viables de mejorar las condiciones de la empresa. El factor comunicación toma entonces un impulso aún mayor que nos va a permitir a través de los actuales instrumentos psicométricos disponer en un análisis estadístico de las respuestas objetivas a esos problemas y en base a ello se podrán crear planes de acción que vaya a favor de todos los que forman parte de este círculo empresarial.

En resumen a través de la aplicabilidad de los diferentes instrumentos técnicos que tenemos a disposición y sus resultados, vamos a tener un mejor panorama de la situación empresarial en lo referente a la gestión humana y se podrá sugerir las

diferentes vías a ser consideradas para el bienestar de la empresa, en el campo de la gestión humana de la Empresa VITEFAMA.

La indagación que se plantea en esta fase del presente estudio, se enfocará hacia la recopilación tanto de datos concretos cuanto de criterios sobre las expectativas que los colaboradores de la empresa tienen sobre la marcha de la unidad de gestión humana, ya que un diagnóstico elaborado con las personas que viven día a día los procesos empresariales, servirá de soporte de futuras propuestas que se puedan generar para la empresa.

3.1.2 ELABORACION DE LA FICHA DE ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES Y COLABORADORES DE LA EMPRESA MUEBLES VITEFAMA

De común acuerdo con los representantes de la Empresa VITEFAMA, se ha diseñado el siguiente formato para ser utilizado como encuesta del diagnóstico inicial de la gestión humana en VITEFAMA:



**UNIVERSIDAD
POLITECNICA SALESIANA**



Proyecto de investigación de Tesis

Carrera: Ingeniería Comercial

Primer Diagnóstico de Gestión Humana para la Empresa MUEBLES VITEFAMA S.

A.

Datos generales

Señale con una "X" en el recuadro, según lo que le corresponda en el siguiente grupo de datos:

		De hasta 25 años	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>	De 26 a 35 años	<input type="checkbox"/>
	100		<input type="checkbox"/>

Sexo:

Femenino

Edad:

De 36 a 45 años

De 46 a 55 años

De 56 años y más

Formación: Primaria/ Ciclo básico

Secundaria

Superior

Postgrados

Estimado colaborador (a) de la Empresa Muebles VITEFAMA: nos dirigimos a usted para comunicarle que estamos elaborando un estudio sobre la administración del Talento Humano de esta distinguida Empresa, para lo cual molestamos su atención solicitándole nos haga conocer sus respuestas sinceras a la siguiente encuesta:

1. ¿Conoce usted las actividades que desarrolla un Departamento de Administración de Talento Humano dentro de las Empresas?

SI NO

2. ¿Considera que la Empresa Muebles Vitefama debe contar con un Departamento de Administración del Talento Humano?

SI NO

3. De los siguientes temas, señale aquellos que usted considera necesarios para ser implementados dentro de un Departamento de Administración de Talento Humano:

Selección Técnica de Nuevo Personal

Capacitación de Personal

- Evaluación del Desempeño
- Servicios Sociales y Médicos
- Trabajo Social y Seguridad Industrial
- Manejo de Nómina y Remuneraciones
- Otros(mencione).....

4. De las siguientes, señale su (s) expectativa (s) sobre la implementación de un Departamento de Administración del Talento Humano en la Empresa Muebles Vitefama:

- Conocer ampliamente sobre las responsabilidades y condiciones de cada puesto de trabajo
- Mantener la calidad y mejorar los procesos que se desarrollan por parte del personal en la Empresa
- Fortalecer las habilidades existentes en los colaboradores y desarrollar otras
- Mejorar y fomentar el trabajo en equipo del personal
- Tener la oportunidad de escalar posiciones dentro de la empresa
- Contar con la posibilidad de asistencia médica, trabajo social y seguridad humana
- Relaciones interpersonales (colaboradores de planta y empleados)
- Optar por capacitación en temas necesarios para el trabajo
- Conocer objetivamente los aportes del personal hacia la empresa
- Otra (señale).....

5. De su opinión personal sobre: ¿Cómo le ayudaría a usted en su trabajo la implementación de un Departamento de Administración del Talento Humano?

.....

Gracias Por Su Colaboración

3.1.3 OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Determinar si la Propuesta de una Gestión del Talento Humano es aceptable para los trabajadores y colaboradores de la empresa VITEFAMA

3.1.4 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A TODOS LOS TRABAJADORES Y OBREROS DE LA EMPRESA

La encuesta será aplicada en la siguiente muestra:

- ✓ 43 obreros encargados de transformar la materia prima en muebles
- ✓ 7 empleados que están encargados de llevar la administración y las finanzas de la empresa.

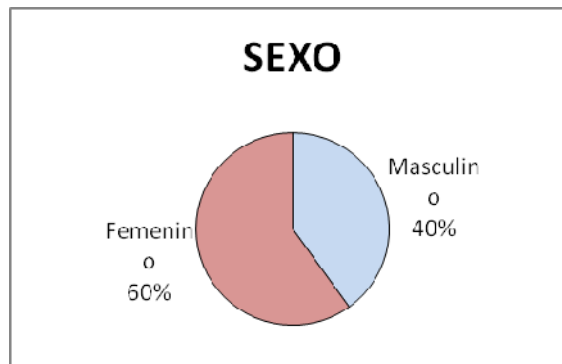
3.1.5 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Datos generales:

Señale con una "X" en el recuadro, según lo que corresponda en el siguiente grupo de datos:

- ✓ **Sexo:**

GRÁFICO No. 1 Sexo de los encuestados

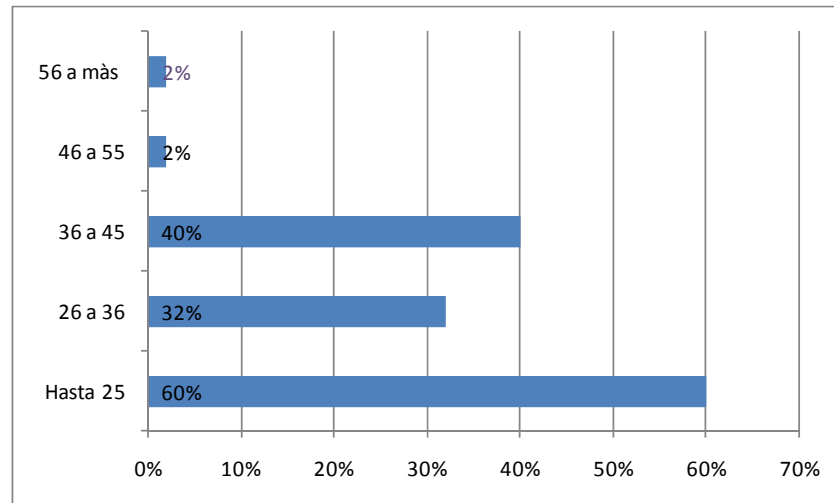


El 60% de la muestra corresponde al sexo femenino y el 40% al sexo masculino.

FUENTE: Autoras de tesis.

✓ **Edad:**

GRÁFICO No. 2 Edad de los Encuestados

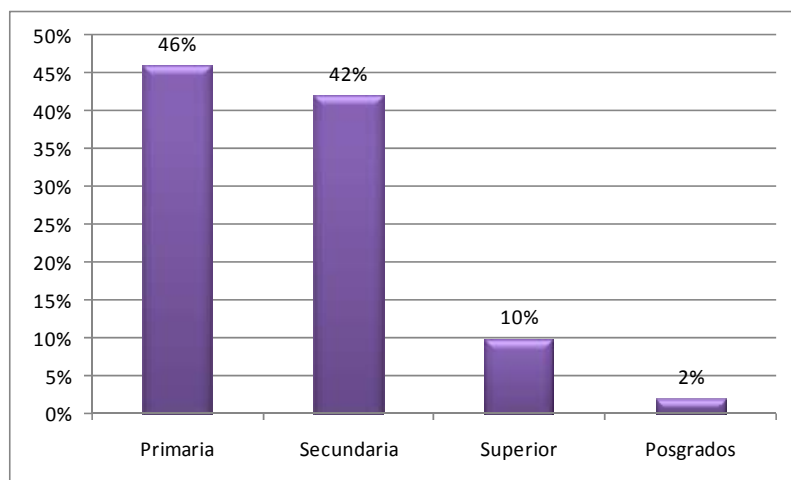


La edad de las personas que conforman la muestra como se puede observar en el gráfico es: el 60% de hasta 25 años; de 26 a 36 años son el 32% de las personas; el 4% de 36 a 45 años, de 46 a 55 años son el 2% y de 56 y más corresponde el 2%.

FUENTE: Autoras de tesis.

Formación:

GRÁFICO No. 3 Formación de las personas encuestadas

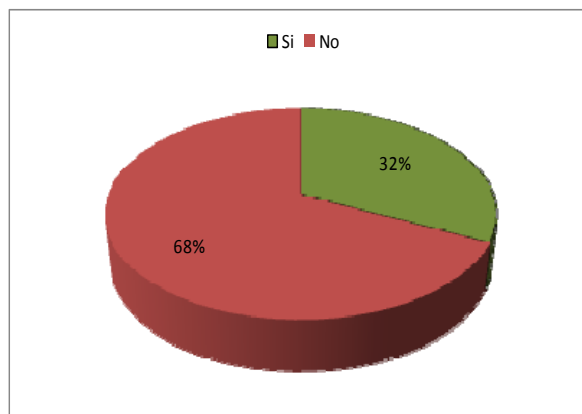


La formación de las personas que corresponde a la muestra: primaria el 46%, secundaria el 42%, superior el 10% y posgrados el 2%

FUENTE: Autoras de tesis.

1. ¿Conoce usted las actividades que desarrolla el Departamento de Administración de Talento Humano dentro de las Empresas?

GRÁFICO No. 4

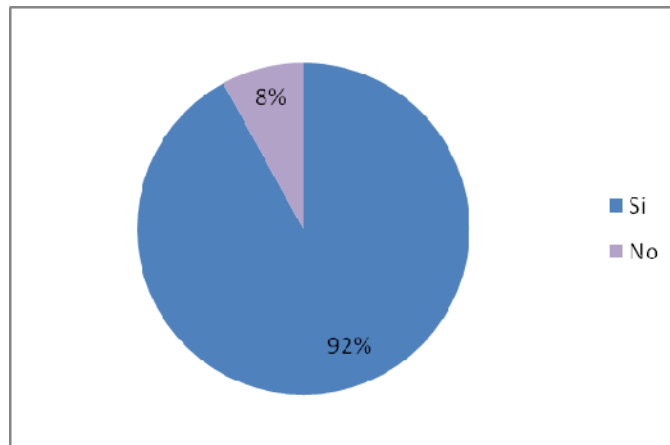


El 68% de los trabajadores no conocen sobre las actividades que realiza el Departamento de Administración del Talento Humano, mientras que el 32% si conoce de lo que realiza este departamento.

FUENTE: Autoras de tesis.

2. ¿Considera que la Empresa VITEFAMA debe contar con un Departamento de Administración del Talento Humano?

GRÁFICO No. 5



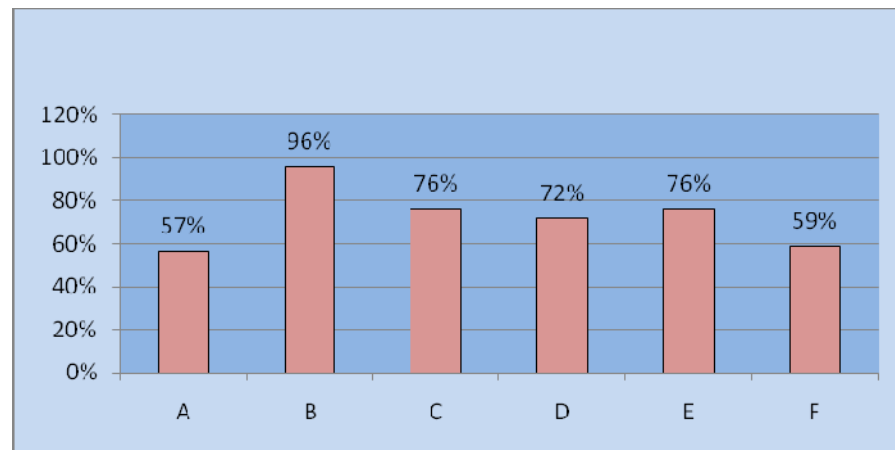
El 92% de los encuestados están de acuerdo que exista un departamento de Administración del Talento Humano en la empresa VITEFAMA y el 8% en desacuerdo.

FUENTE: Autoras de tesis.

3. De los siguientes temas, señale aquellos que usted considera necesarios para ser implementados dentro de un Departamento de Administración de TH:

- a) Selección Técnica de Nuevo Personal
- b) Capacitación de Personal
- c) Evaluación del Desempeño
- d) Servicios Sociales y Médicos
- e) Trabajo Social y Seguridad Industrial
- f) Manejo de Nómina y Remuneraciones

GRÁFICO No. 6



- El 96% del personal consideran necesario que se implemente dentro de un Departamento de Administración de TH la capacitación.
- El trabajo social y seguridad industrial con el 76% fue considerado también importante, al igual que la evaluación de desempeño.
- El 72% de los encuestados están de acuerdo que se implemente los servicios sociales y médicos.
- El 59% el manejo de nóminas y remuneraciones, y
- El 57% la selección técnica de personal.

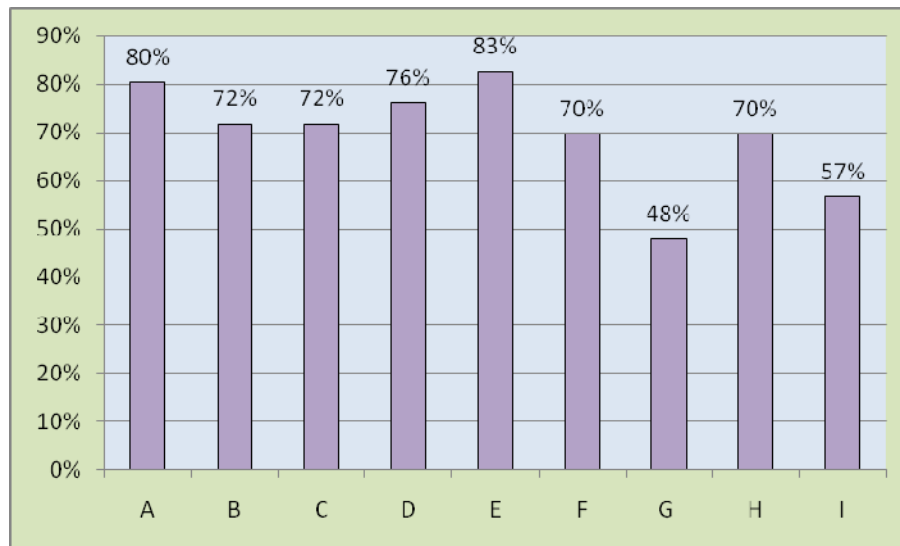
FUENTE: Autoras de tesis.

4. De las siguientes, señale su (s) expectativa (s) sobre la implementación de un Departamento de Administración del Talento Humano en la Empresa VITEFAMA:

- a) Conocer ampliamente sobre las responsabilidades y condiciones de cada puesto de trabajo
- b) Mantener la calidad y mejorar los procesos que se desarrollan por parte del personal en la Empresa
- c) Fortalecer las habilidades existentes en los colaboradores y desarrollar otras
- d) Mejorar y fomentar el trabajo en equipo del personal

- e) Tener la oportunidad de escalar posiciones dentro de la empresa
- f) Contar con la posibilidad de asistencia médica, trabajo social y seguridad
- g) Relaciones interpersonales (colaboradores de planta y empleados)
- h) Optar por capacitación en temas necesarios para el trabajo
- i) Conocer objetivamente los aportes del personal hacia la empresa

GRÁFICO No. 7



- El 80% de los encuestados tiene expectativas de que con la implementación del Departamento de Administración del Talento Humano les permita conocer ampliamente sus responsabilidades y condiciones en los puestos de trabajo.
- Mantener la calidad y mejorar los procesos que se desarrollan por parte del personal en la Empresa y Fortalecer las habilidades existentes en los colaboradores y desarrollar otras son expectativas que espera el 72% del personal con la implementación de un Departamento de Administración del Talento Humano.
- El 76% espera Fomentar el trabajo en equipo.
- El 83% confía en tener la oportunidad de escalar posiciones dentro de la empresa con el Departamento ATH.

- La opciones Contar con la posibilidad de asistencia médica, trabajo social y seguridad y las Relaciones interpersonales (colaboradores de planta y empleados) es lo que espera el 70% del personal de VITEFAMA con la implementación del Departamento ATH.
- El 57 % esta de acuerdo con conocer objetivamente los aportes del personal hacia la empresa.

FUENTE: Autoras de tesis.

3.2 METODOLOGÍA DEL SUBSISTEMA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA VITEFAMA

A continuación se presenta una propuesta técnica previa para el análisis e implementación del primer subsistema que se requiere para dar inicio a la conformación de un departamento, área o unidad que tenga a cargo los roles inherentes a la Gestión Humana en cualquier organización. Este subsistema, el “Análisis y Descripción de Puestos” (A. D. P.) servirá de base para todos los demás subsistemas del área debido a que –como se indicó en los capítulos anteriores– contiene la información de cada puesto de trabajo. Es importante señalar que esta metodología es adaptada de autores versados en la materia, para la empresa VITEFAMA.

3.2.1 OBJETIVO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El objetivo fundamental de la herramienta Análisis y Descripción de Puestos es recopilar información sobre los roles y competencias que caracterizan a cada puesto y por tanto su nivel de aporte para a la consecución de sus productos y sus planes específicos tanto de tipo operativo cuanto de tipo estratégico. Esta información servirá de base para la elaboración y formulación de las descripciones de cada puesto y su correspondiente perfil de requisitos necesarios para el correcto desempeño de

los mismos. A su vez esta recopilación de datos integrará posteriormente el “Manual de Puestos Empresarial”.

Es pertinente mencionar que los responsables de la gestión humana deben tomar a cargo el manejo, socialización y actualización de este instrumento para la recopilación de la información solicitada a los colaboradores.

Se puede diseñar una encuesta tipo formulario para iniciar el análisis del puesto, que permite la descripción y determinación del perfil de exigencias del mismo, el cual la persona que realice esta actividad (Analista de Gestión Humana), deberá llenarlo con letra clara y legible, o en medio electrónico, de conformidad con las indicaciones que se detallan en esta metodología.

Se informa al analista de los puestos que el levantamiento de esta información será en referencia únicamente a las actividades que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de colaboradores ocupan tales puestos. Es decir, es necesario hacer temporalmente una separación entre las características de los puestos y las de los colaboradores que los ejercen. Esta recomendación se hace para tener información objetiva sobre los reales requisitos para un correcto y completo desempeño que no siempre van a coincidir con las habilidades, conocimientos, experiencias, etc. de sus ocupantes.

El formulario que se sugiere utilizar para el levantamiento directo en el sitio de actividad de cada ocupante de puestos, para la presente metodología de Análisis de Puestos, es el siguiente:



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL PERSONAL

1) IDENTIFICACION DEL PUESTO

Área, Sección, Departamento: _____
 Denominación de Puesto: _____
 Dirección del centro de _____
 Ocupante actual (referencia): _____
 Cargo del Jefe inmediato: _____
 Subordinados a cargo: _____
 Número de Pares (iguales): _____

2) MISIÓN DEL PUESTO (naturaleza y razón de la existencia del puesto en un párrafo corto)

3) ACTIVIDADES DEL PUESTO (incluye funciones y/o tareas menores, correspondientes a cada actividad) -máximo 10-

4) RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS

RELACIONES INTERNAS CON:

RELACIONES EXTERNAS CON:

5) ROL DEL PUESTO (identifique con la misión del puesto, cuál es el rol exacto y señale con una X)

NO PROFESIONALES	
Servicios	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
PROFESIONALES	
Ejecución de apoyo y Tecnológico	<input type="checkbox"/>
Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>
Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>
Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>
Dirección de áreas	<input type="checkbox"/>

- 6) **AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO** (Documentos, normas, políticas, instrumentos, equipos, maquinarias, materiales, etc. para el desarrollo normal de las tareas del puesto)

--

SECCION II. DETALLE DE COMPETENCIAS MINIMAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO

- 7) **FORMACIÓN ACADÉMICA** (describe los títulos)

	TÍTULO
Educación Básica	
Bachiller	
Técnico	
Profesional	
Diplomado Superior	
Especialista	
Maestría o PHD	

- 8) **EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA**

- 9) **CAPACITACION REQUERIDA**

ESPECIFICA EN:

RELACIONADA EN:

- 10) **OTROS REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS PARA EL PUESTO: Computación, idiomas, etc.**

REVISIÓN Y CONVALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

OBSERVACIONES:

--

.....
RESPONSABLE DE GESTIÓN HUMANA

.....
RESPONSABLE DEL ÁREA DEL
PUESTO DE TRABAJO

.....
RESPONSABLES DE LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Adaptación de Formulario: “Norma Técnica de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos”.
Ley de Servicio Civil del Ecuador.

Este formulario consta de los siguientes espacios que se llenarán con la información de todos y cada uno de los puestos de la empresa VITEFAMA:

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

En la identificación del puesto se solicita señalar el área o departamento, el nombre del puesto, así como su ubicación geográfica, el ocupante únicamente para referencia, cargo del nivel superior (jefatura), subordinados a cargo del puesto y el número de ocupantes que existen en la empresa del mismo puesto (denominados pares).

2. MISIÓN DEL PUESTO:

Responde a la pregunta por qué existe el puesto en el proceso; es la razón de ser del puesto, su aporte, su participación a la empresa, al producto. Su redacción implica una descripción breve (4-6 renglones).

3. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:

Aquí se debe proceder a describir las actividades principales del puesto, las mismas que no deberán exceder de diez. Se refiere a ¿QUE HACE? y ¿COMO LO HACE? el ocupante del puesto. No se trata de describir las actividades en detalle; sino aquellas más relevantes. Al redactar las actividades se recomienda usar verbos en infinitivo que la reflejen con exactitud tales actividades y denoten acción.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS

Relaciones Internas.- Relaciones funcionales que se mantienen con otros puestos de trabajo, unidades, áreas, departamentos, o procesos dentro de la empresa.

Relaciones Externas.- Describe las relaciones con las personas, organizaciones, clientes y proveedores externos con el propósito de cumplir su misión. (Ejemplo el cliente externo).

5. ROL DEL PUESTO:

El rol será definido por los niveles de responsabilidad asignados a los puestos, dentro de cada unidad o proceso organizacional; en función de la ejecución de actividades y del aporte de éstas al cumplimiento del portafolio de productos de la empresa VITEFAMA. Se requiere marcar con una “x” el rol establecido para el puesto que es objeto de análisis. A continuación se detallan las descripciones de los distintos roles asignados a los puestos dentro de las organizaciones:

<u>GRADO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
<i>SERVICIO</i>	Constituyen los puestos que ejecutan actividades variadas de servicios, de acuerdo a los procedimientos establecidos y requerimientos de los clientes. (Ejemplos en servicios generales: conserjes, mensajeros, ayudantes de limpieza, auxiliares de mantenimiento, etc.)
<i>ADMINISTRATIVO</i>	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo y secretarial. (Ejemplos: oficinistas, digitadores, auxiliares contables, etc.).
<i>TÉCNICO</i>	Estos puestos proporcionan soporte técnico de un oficio específico de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. (Ejemplos: mecánicos, carpinteros, soldadores, conductores, etc.)
<i>EJECUCION Y APOYO TECNOLÓGICO</i>	Responsable de la ejecución, análisis e investigación de productos y servicios técnicos y tecnológicos. Este nivel es profesional como todos los subsiguientes y se determinan precisamente por el ejercicio de las profesiones en partes de los procesos.
<i>EJECUCIÓN DE PROCESOS</i>	Responsable de la ejecución de actividades, agregando valor a los productos o servicios que genera el subproceso o proceso organizacional. Debe ubicarse aquí a los puestos que son ejecutores de procesos completos.
<i>EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS</i>	El rol de estos puestos es de ejecución y liderazgo de un equipo de trabajo o subproceso organizacional.
<i>EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS</i>	El rol de estos puestos es de ejecución y coordinación de procesos organizacionales que integran varios equipos de trabajo o subprocesos.
<i>DIRECCION DE UNIDAD ORGANIZACIONAL</i>	Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. Es la máxima autoridad dentro de los departamentos o empresas, según la complejidad de la Empresa.

Fuente de Tabla: “Norma Técnica de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos”. Ley de Servicio Civil del Ecuador.

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:

Describe los documentos de consulta o sustento necesarios para el ejercicio del puesto: base legal, manuales, resoluciones, procedimientos, políticas, directrices, normas, leyes, etc. Así como herramientas, equipos, materiales, maquinarias, vehículos, etc.

7. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Son los conocimientos generales y/o especializados, obtenidos mediante la instrucción básica, académica, profesional y especializada necesarios para el cumplimiento del trabajo de las actividades inherentes al puesto.

En este literal se debe definir el tipo de educación formal o especialización que se requiere para el desempeño del puesto, determinando el nombre de la carrera o rama de formación.

8. EXPERIENCIA:

Se requiere señalar los años de experiencia que se solicita para el desempeño del puesto, partiendo de la siguiente tabla sugerida para la empresa MUEBLES VITEFAMA:

<i>SERVICIOS (conserjes, mensajeros, limpieza, etc.)</i>	<i>Hasta 1 año</i>
<i>ADMINISTRATIVO (Secretarias, cajeros, oficinistas, etc.)</i>	
<i>TÉCNICO (No profesionales que hacen algún proceso técnico)</i>	
<i>EJECUCION Y APOYO TECNOLOGICO (Procesos parciales)</i>	<i>2 años</i>
<i>EJECUCIÓN DE PROCESOS (Procesos completos)</i>	<i>3 años</i>
<i>EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS</i>	<i>4 años</i>
<i>EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS</i>	<i>5 años</i>

<i>DIRECCION DE UNIDAD ORGANIZACIONAL</i>	<i>6 años</i>
---	---------------

Adaptación de Tabla: “Norma Técnica de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos”. Ley de Servicio Civil del Ecuador.

9. CAPACITACIÓN:

Se debe detallar los cursos, seminarios, talleres u otros eventos académicos que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.

- **Específica.-** Se refiere a la capacitación que tiene relación directa con el desarrollo del puesto.
- **Relacionada.-** Es aquella capacitación que tiene relación indirecta con el desarrollo del puesto, pero que puede servir a un mejor desempeño en el mismo.

10. OTROS REQUISITOS

COMPUTACIÓN:

Debe determinarse el nombre del paquete informático y el nivel de dominio desarrollado por el servidor para el cumplimiento de las actividades asignadas al puesto.

IDIOMA:

Lenguaje adicional disponible para el ejercicio del puesto, de igual manera se deberá definir el nivel de dominio que debe poseerse para el desempeño del puesto.

11. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD:

Es importante contar con un “Comité de Desarrollo Empresarial” que será el encargado de realizar el levantamiento, el análisis y la validación de la información con los datos que reposan en la Administración del Talento Humano, luego proceder a certificar la misma con la firma de los responsables del presente proceso.

Con esta metodología básica, clara y de fácil aplicación, tomada en su mayoría de la Norma Técnica respectiva de la Ley de Servicio Civil del Ecuador, aplicable a cualquier organización sea pública o privada, se levantará la información de los puestos de trabajo de la empresa VITEFAMA siempre en coordinación con las autoridades de la misma y su acuerdo y aceptación a la información proporcionada, ya que son quienes deberán suscribir con sus firmas, para avalar la corrección y completitud de los datos consignados.

3.3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PUESTOS.

Todo proceso a aplicarse sugiere que se sigan ciertos procedimientos que nos permitan ir de manera ordenada recopilando información sea cual fuere el destino que se le de a esta.

De acuerdo a la anterior precisión dentro del trabajo práctico que implica la implementación del departamento de gestión humana, razón de nuestra tesis, nos apegamos de manera lineal a la teoría presentada, de allí que se procedió a acumular información mediante tres pasos:

Proceso de inducción: Lejos de tener el criterio de presentación formal del Talento Humano a la empresa, nuestro trabajo consistió en dar a conocer a los directivos el instrumento técnico a ser aplicado en la empresa. Esto nos permitió contar con el respaldo de la dirección consiguientemente facilitar el dinamismo de la recopilación de datos.

Proceso de Ambientación: Con el respaldo directivo este paso consistió en adecuar el espacio físico en donde se aplicarían los instrumentos técnicos que nos permitirán hacer el análisis de los puestos, a los diferentes departamentos, al igual que tener de manera ordenada todo lo necesario para dicha aplicación.

Proceso de Aplicación: Este paso consistió en la entrega del instrumento técnico al Talento Humano para que procesada a describir las diferentes tareas ejecutan en su puesto de trabajo para posteriormente preceder a su análisis.

Al término de la aplicación se recogieron recomendaciones de colaboradores respecto del trabajo realizado las cuales se tomaron en cuenta para incluirlas en el análisis final de este trabajo.

3.4 ESTRUCTURACIÓN DEL PRIMER MANUAL DE PUESTOS DE LA EMPRESA VITEFAMA

Este Manual de Puestos pretende ser una guía que oriente la administración de la Empresa VITEFAMA para viabilizar la implantación de estructuras organizativas funcionales, con líneas claras de autoridad y toma de decisiones oportunas, así mismo la definición de las funciones de las diferentes unidades, tareas y

requerimientos de los puestos de trabajo para la contratación de personal calificado e idóneo capaz de asumir responsabilidades.

Este documento que se constituye en el primer Manual de Funciones de VITEFAMA, al contener información de cada puesto de trabajo, servirá adicionalmente como documento formal de las relaciones obrero-patronales de esta industria, para una sana convivencia jurídico-técnica de la misma.

3.4.1 OBJETIVO DEL MANUAL

3.4.1.1 Objetivo General

El Manual de Puestos tiene como objetivo general, promover el ordenamiento y mejoramiento interno de la Empresa VITEFAMA, identificando las tareas inherentes a cada puesto y las exigencias o requisitos mínimos que debe tener el talento humano para establecer las necesidades de capacitación que se requieran y para contratar personal calificado e idóneo en cada plaza vacante, capaz de asumir responsabilidades con eficiencia y eficacia, de tal forma que permita una efectiva prestación de servicios a los clientes.

3.4.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar el perfil de cada uno de los puestos de las distintas áreas empresariales, indicando principalmente las tareas que les correspondan y las exigencias que requiere la persona para que puedan desempeñarlas con la mayor eficiencia.

- Facilitar y apoyar la formulación de políticas y la toma de decisiones para el crecimiento y desarrollo organizacional de VITEFAMA, centrados en la

importancia que tiene el talento humano, mediante la acertada contratación del personal idóneo y apropiado a las necesidades específicas que tiene cada puesto de trabajo.

3.4.1.3 MANUAL DE FUNCIONES.

A continuación se describe el Manual de Puestos de la Empresa VITEFAMA:



GERENTE GENERAL _PRESIDENTE

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Gerente General_ Presidente

Código: ADM.....

Departamento: Administración

Reporta a: Ninguno

Supervisa a: a los gerentes departamentales, supervisores, etc. en forma directa y a todo el personal de la empresa en forma indirecta.

2. MISIÓN DEL PUESTO

Su objetivo principal es crear un valor agregado en base a los productos de madera y servicios como mantenimiento y restauración de muebles, maximizando el valor de la empresa.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

✓ Representar a la Empresa judicial y extrajudicialmente.

- ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito.
- ✓ Establecer los objetivos y metas específicas de la empresa, con frecuencia anual, etc.
- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ✓ Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional.
- ✓ Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- ✓ Crear un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- ✓ Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos, ejecutar planes y estrategias determinados.
- ✓ Medir continuamente la ejecución, comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.
- ✓ Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas.
- ✓ Decidir cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.
- ✓ Disponer la contratación y/o desvinculación de personal
- ✓ Abrir cuentas corrientes bancarias y firmar cheques, documentos y más obligaciones que demande el giro del negocio.
- ✓ Presentar a la finalización del ejercicio económico el informe de las labores realizadas, conjuntamente con el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias, con un proyecto de distribución de utilidades y formación de reservas.
- ✓ Controlar que los libros de la Contabilidad de la empresa sean llevados correctamente.
- ✓ Adoptar la política de compras más conveniente de acuerdo con las necesidades y los recursos financieros disponibles de la empresa.
- ✓ Localizar y seleccionar las fuentes de suministros y materiales o de servicios que se necesiten para la fábrica.
- ✓ Proveer oportunamente, los materiales y materias primas al departamento de producción.
- ✓ Aprobar las facturas para su pago.

- ✓ Permanecer actualizado en los avances tecnológicos en lo que respecta a maquinaria y nuevas materias primas.
- ✓ Reunir y analizar los datos sobre los mercados, la oferta y la demanda, las tendencias de precios, etc.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS PUESTOS O ENTIDADES:

INTERNAS: Con todos los que integran en la empresa

EXTERNAS: Con Proveedores, Bancos, Clientes

5. ROL DEL PUESTO

Este puesto se enmarca en el nivel Directivo de la Empresa.

6. AYUDAS DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, leyes laborales, leyes de tributación general del país, etc. Equipo (s) de computación, vehículo, etc.

7. FORMACIÓN ACADÉMICA

- Postgrados en Administración de Empresas o afines.

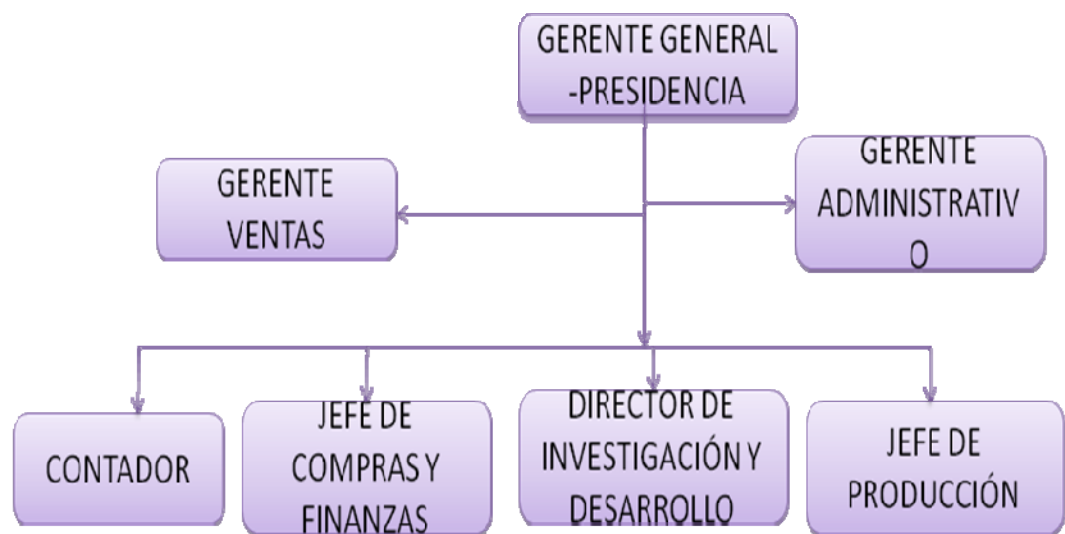
8. EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA

- Experiencia mínima requerida en posiciones similares 6 años.

9. CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Manejo de utilitarios básicos de computación.
- Conocimientos en Legislación Tributaria, Inglés, Administración y planificación empresarial, Estrategias de ventas, Relaciones Humanas

ORGANIGAMA DEL PUESTO





MANUAL DE PUESTOS

GERENTE ADMINISTRATIVO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Gerente Administrativo

Código: ADM.....

Departamento: Administración

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Departamento Administrativo.

Rol del Puesto: Directivo

2. MISIÓN DEL PUESTO

Este puesto existe para la planificación, dirección, evaluación y control de los sistemas y procesos administrativos y de talento humano, alineándolos operativamente hacia el logro de los objetivos de la empresa.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Planificar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de los distintos departamentos.
- ✓ Plantear y definir políticas, normas y procedimientos encaminados a mejorar la estructura y gestión empresarial.
- ✓ Convocar y dirigir reuniones con el personal del área administrativa para coordinar la ejecución de las acciones y procedimientos según los métodos establecidos en las políticas que va implantando la empresa.
- ✓ Diseñar, evaluar la elaboración y ejecución, y controlar el cumplimiento del Plan Maestro de Capacitación, asegurándose que involucre a todo el personal.
- ✓ Dirigir el proceso de selección de personal, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✓ Planificar, dirigir y ejecutar los programas de motivación e integración para el personal de la empresa.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS PUESTOS O ENTIDADES:

INTERNAS: Logística, Departamento Ventas, Departamento de Compras y Finanzas, Diseño.

EXTERNAS: Con Proveedores y Clientes

5. ROL DEL PUESTO

Este puesto se enmarca en el nivel Directivo de la Empresa.

6. AYUDAS DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, leyes laborales, leyes de tributación general del país, etc. Equipo (s) de computación, vehículo, etc.

7. FORMACIÓN ACADÉMICA

- Postgrados en Administración de Empresas o afines.

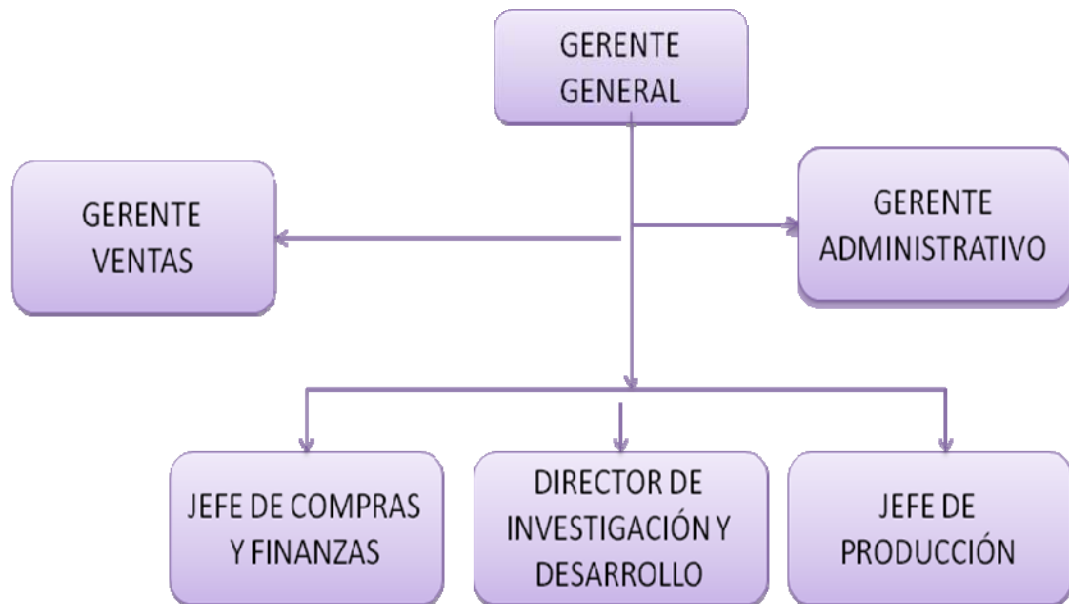
8. EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA

- Experiencia mínima requerida 6 años.

9. CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Manejo de utilitarios básicos de computación.
- Conocimiento en inglés, Liderazgo Empresarial, Relaciones Humanas, Legislación Tributaria y Laboral.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





VITEFAMA

MANUAL DE PUESTOS

GERENTE DE VENTAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Gerente Ventas

Código: ADM.....

Departamento: Administración

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Jefe de Logística de Ventas, Auxiliar de Ventas, y Supervisor de despachos

2. MISION DEL PUESTO

Este puesto existe para realizar las ventas buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Manejar un control de cartera de clientes.
- ✓ Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.
- ✓ Asegurarse que se cumplan las condiciones acordadas por ambas partes.

- ✓ Atender las relaciones públicas junto con el gerente general para asegurarse de mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.
- ✓ Guardar la información importante de los clientes de la empresa.
- ✓ Fijar con el Gerente General las políticas y normas de ventas; así por ejemplo: plazos, monto de los créditos, descuentos.
- ✓ Elaborar la planificación y presupuesto de ventas.
- ✓ Mantener actualizada la lista de precios de ventas.
- ✓ Estar siempre en contacto con el Jefe de producción, para estar al tanto del volumen de producción y de esta forma planificar las ventas en forma óptima.
- ✓ Estar en contacto con los distribuidores de las diferentes provincias y con las salas de exhibición y ventas que tiene en la ciudad.
- ✓ Desarrollar estrategias específicas para lograr el liderazgo en el mercado.
- ✓ Tener la responsabilidad de coordinar los programas de publicidad y promoción de la empresa.
- ✓ Revisar los informes de ventas, vigilar el cumplimiento de los pedidos revisando listas de precios y convenios comerciales.
- ✓ Brindar capacitación y supervisar al personal de ventas.
- ✓ Mantener un flujo continuó de información a los vendedores, proporcionando una diversidad de herramientas, tales como: manuales técnicos, muestras, anuncios, catálogos, listas de clientes potenciales, etc.
- ✓ Elaborar presupuestos de ventas y vigilar su cumplimiento.
- ✓ Coordinar con el departamento de producción de manera que se cumpla con los pedidos en el tiempo acordado con los clientes.
- ✓ Supervisar las actividades de los almacenes de ventas y que exista una excelente atención y trato al cliente.
- ✓ Autorizar las condiciones de pago de venta de los clientes como: al contado, crédito, descuento por pronto pago, etc.
- ✓ Controlar y aprobar los contratos de ventas, que cumplan con los requerimientos de negociación.
- ✓ Precautelar que el personal que labora en los diferentes almacenes cumplan eficientemente con las metas y objetivos de la empresa.
- ✓ Otras labores que le designe la Empresa a través de sus superiores.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS PUESTO O ENTIDADES:

INTERNAS: Departamentos o Unidades de Logísticas, Departamento de Compras y Finanzas.

EXTERNAS: Clientes, Bancos, Proveedores.

5. ROL DEL PUESTO

Este puesto se enmarca en el nivel Directivo de la Empresa.

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, leyes laborales, leyes de tributación general del país, etc. Equipo (s) de computación, vehículo, etc.

7. FORMACIÓN ACADEMICA

- Título en Administración de Empresas, Economía o Mercadotecnia.

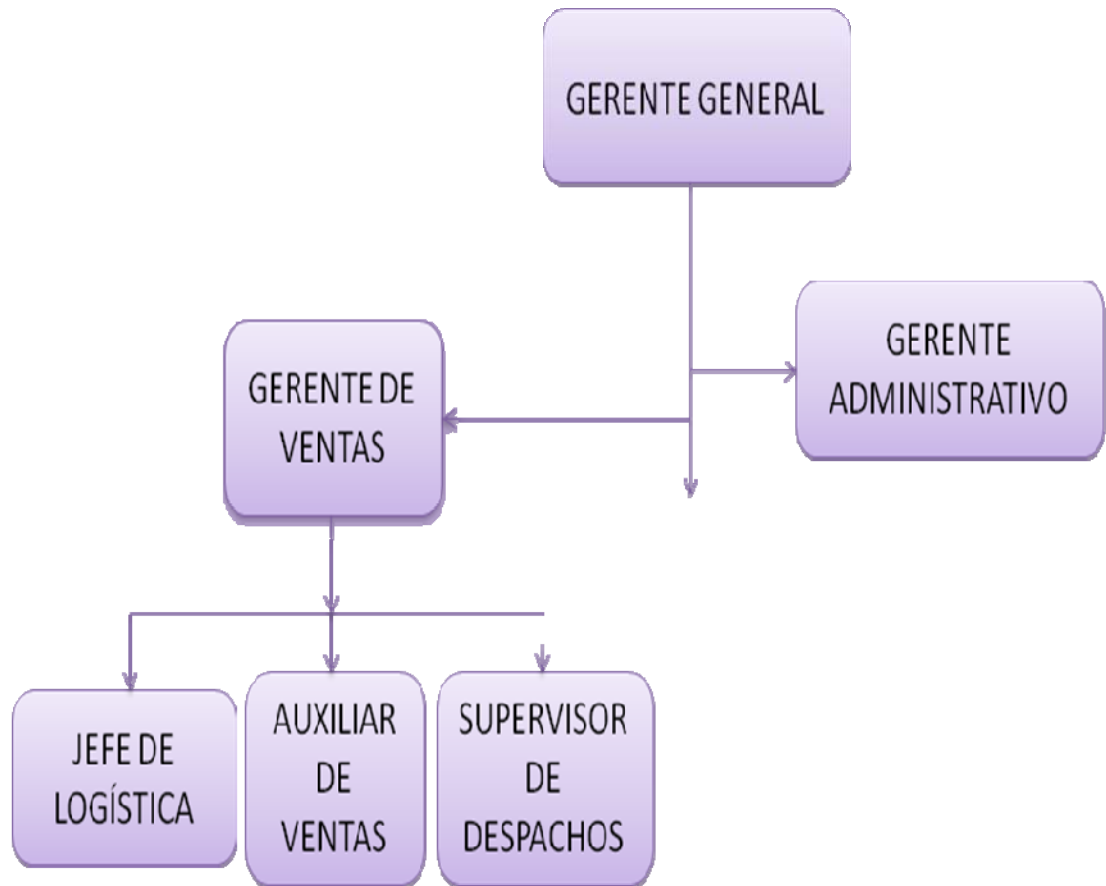
8. EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA

- Experiencia mínima requerida 6 años.

9. CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Manejo de utilitarios básicos de computación.
- Conocimiento en Atención y servicios al cliente, Motivación, técnicas de ventas y Relaciones Humanas.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





MANUAL DE PUESTOS

RESPONSABLE DE LOGISTICA DE VENTAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Responsable de Logística de Ventas

Código: ADM.....

Departamento: Administración

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: ninguno

Rol del Puesto: Ejecutor de Procesos

2. MISIÓN DEL PUESTO

Este puesto existe con el propósito de cumplir con la entrega de pedidos a tiempo.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Atención al cliente vía telefónica
- ✓ Recepción de pedidos
- ✓ Recibir ordenes de producción
- ✓ Realizar guías de remisión
- ✓ Coordinar pedidos y despachos
- ✓ Revisar los pedidos en los departamentos de tapizado y madera.
- ✓ Revisar saldos de clientes
- ✓ Otras labores que le designe la Empresa a través de sus superiores.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO CON OTROS PUESTOS O ENTIDADES:

INTERNAS: Facturación, Productos Terminados y Bodega

EXTERNAS: Puntos de venta y Cliente.

5. ROL DEL PUESTO

Este puesto se enmarca en el nivel Ejecutivo de la Empresa.

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas etc. Equipo (s) de computación, etc.

7. FORMACIÓN ACADÉMICA

- Título en Administración de Empresas, Marketing o afines.

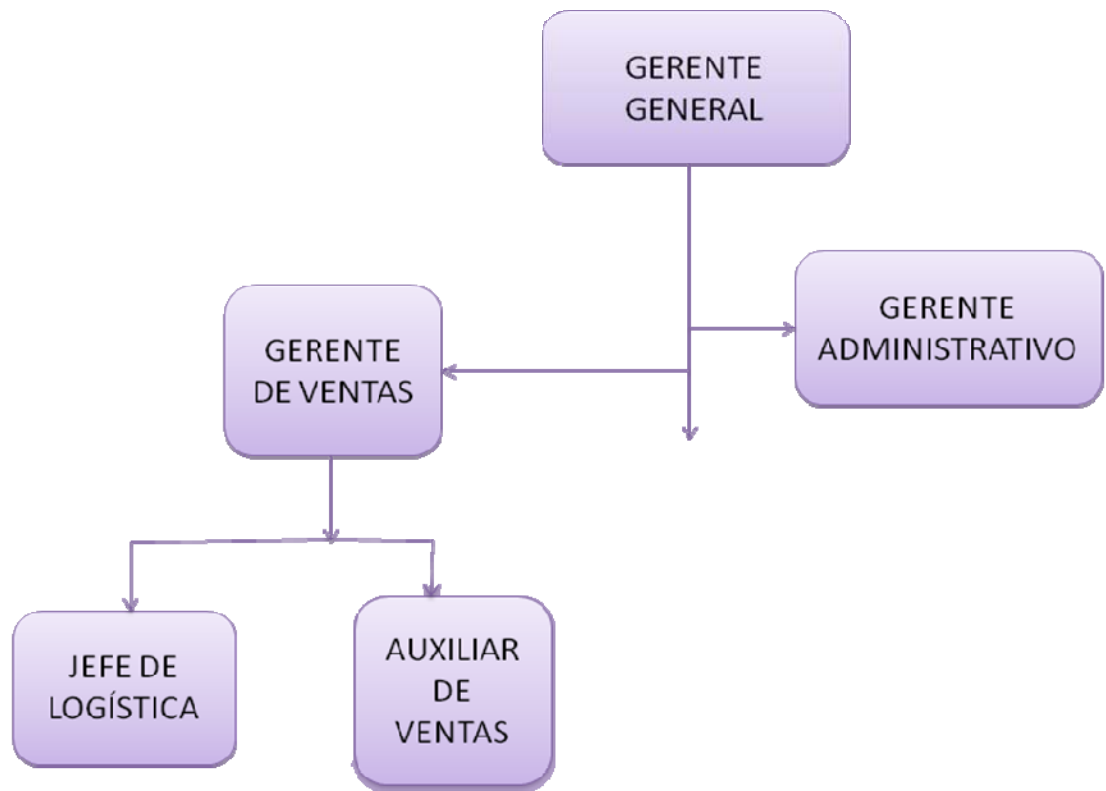
8. EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA

- Experiencia mínima requerida tres años.

9. CAPACITACION REQUERIDA

- Manejo de utilitarios básicos de computación.
- Conocimiento en Atención y servicios al cliente, Motivación, técnicas de ventas y Relaciones Humanas.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





VENDEDOR

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Vendedor

Código: ADM.....

Departamento: Administración

Reporta a: Gerente de Ventas.

Supervisa a: a ninguno

2. MISIÓN DEL PUESTO

Realizar la mayor cantidad de ventas posibles.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Vender
- ✓ Cobrar
- ✓ Ingresar los pedidos de muebles de los clientes.
- ✓ Verificar que los clientes cumplan con las solicitudes de crédito y con la respectiva aprobación del gerente ventas.
- ✓ Realizar los informes de ventas y enviar a la fábrica para la elaboración de los respectivos muebles.
- ✓ Realizar Inventarios
- ✓ Elaborar listas de precios.
- ✓ Llevar un resumen de las ventas en cantidades y valores.
- ✓ Elaborar un resumen de cuentas por cobrar.
- ✓ Elaborar órdenes de producción y entregas.
- ✓ Informar a los clientes acerca de las condiciones del producto.

- ✓ Atender a los clientes personalmente y telefónicamente, dando a conocer las características de los muebles, precios, descuentos y condiciones de pago.
- ✓ Revisar facturas pendientes de cobro.
- ✓ Otras labores que le designe la Empresa a través de sus superiores.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO CON OTROS PUESTOS O ENTIDADES:

INTERNAS: Con Facturación

EXTERNAS: Clientes

5. ROL DEL PUESTO

Este puesto se enmarca en el nivel Técnico no profesional de la Empresa.

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, relativa a la gestión de ventas empresarial; normas y políticas etc. Equipo (s) de computación, etc.

7. FORMACIÓN ACADEMICA

- Título bachiller en Secretariado o Administración

8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

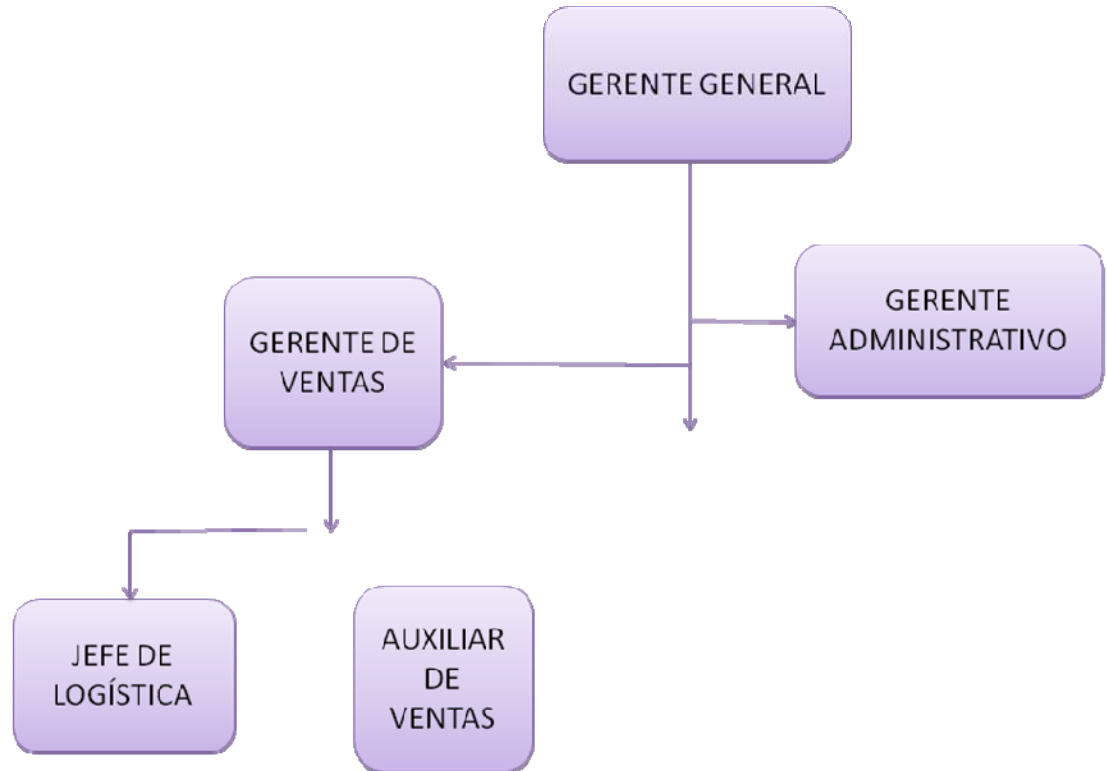
- Experiencia mínima requerida en posiciones similares un año.

9. CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Manejo de utilitarios básicos de computación.

- Conocimientos en inglés, Contabilidad y Relaciones Humanas.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





**DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO**

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Director de Investigación y Desarrollo

Código: OPE.....

Departamento: Diseño e investigación

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: a Diseñador de Muebles

2. MISIÓN DEL PUESTO

Este puesto existe para diseñar y desarrollar los modelos de muebles, enfocándose hacia la optimización en el proceso de fabricación.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Crear y diseñar los prototipos o nuevas líneas de muebles.
- ✓ Optimizar los recursos materiales.
- ✓ Realizar el diseño y montaje de stands para ferias y almacenes.
- ✓ Asesorar y coordinar en lo relacionado a eventos promocionales de los muebles.
- ✓ Asesorar y mantener los datos técnicos del departamento de diseño.
- ✓ Otras labores que le designe la Empresa a través de sus superiores.

**4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO CON OTROS
PUESTOS O ENTIDADES:**

INTERNAS: Con Producción y Ventas

EXTERNAS: Proveedores

5. ROL DEL PUESTO

Este puesto se enmarca en el nivel Técnico de la Empresa.

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, catálogos de materias primas, programas de diseño etc. Equipo (s) de computación, etc.

7. FORMACIÓN ACADÉMICA

- Título profesional de Diseñador o Ingeniero Industrial.

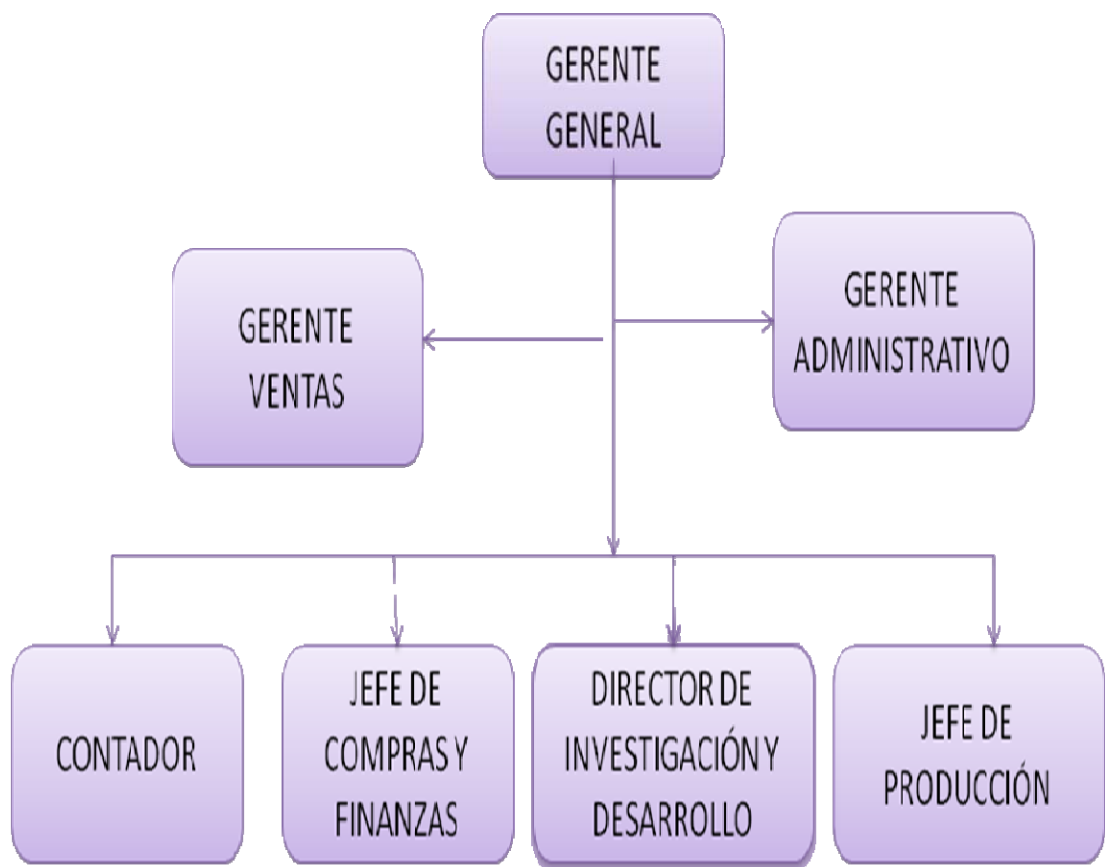
8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- Experiencia mínima requerida en posiciones similares 1 año.

9. CAPACITACION REQUERIDA

- Manejo de utilitarios básicos de computación.
- Conocimientos en inglés, Manejo de programas de diseño y cálculo de materiales, Autocad, Diseño Industrial, Diseño de procesos y fabricación mobiliario.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





DIBUJANTE

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Dibujante

Código: OPE.....

Departamento: Diseño e investigación

Reporta a: Director de Investigación y Desarrollo

Supervisa a: ninguno

2. MISIÓN DEL PUESTO

Este puesto existe para diseñar nuevos modelos de muebles a producirse.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Realizar diseños a borrador del mueble, el mismo que deberá ser revisado por el Jefe de Investigación y Desarrollo para su respectiva aprobación.
- ✓ Coordinar con el área de producción para la fabricación de nuevos modelos.
- ✓ Elaborar planos en los que se indique los pasos a seguirse en la elaboración del mueble, es decir, un plano de piezas y medidas.
- ✓ Elaboración de hojas de ruta, esto es el orden lógico de la elaboración y armado de muebles.
- ✓ Solicitar material necesario para realizar su trabajo.
- ✓ Otras labores que le designe la Empresa a través de sus superiores.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO CON OTROS PUESTOS O ENTIDADES:

INTERNAS: Con Producción

EXTERNAS: Con ninguno

5. ROL DEL PUESTO

Este puesto se enmarca en el nivel Técnico de la Empresa.

6. AYUDAS PARA EL DESMPENÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, catálogos de materias primas, programas de diseño etc. Equipo (s) de computación, etc.

7. FORMACION ACADEMICA

- Título en Nivel Medio de Diseño Gráfico.

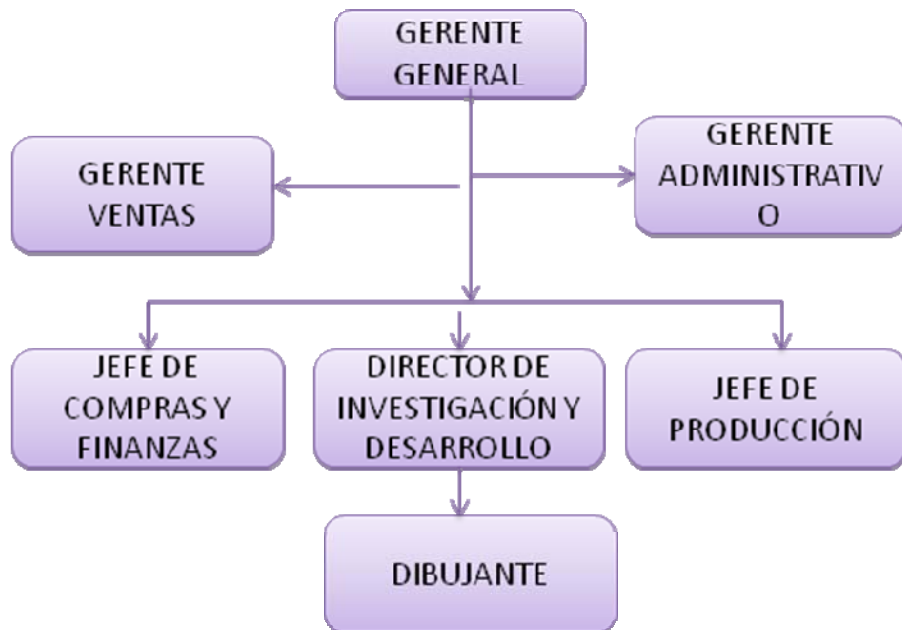
8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- Experiencia mínima requerida 1 año.

9. CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Manejo de utilitarios básicos de computación.
- Conocimientos en inglés, Manejo de programas de diseño, Autocad.
- Otras actividades afines a sus funciones que le disponga la empresa.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





MANUAL DE PUESTOS

SECRETARIA

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Secretaria

Código: ADM.....

Departamento: Administración

Reporta a: Gerente Administrativo

Supervisa a: ninguno

2. MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar actividades y brindar apoyo a las labores Administrativas de tipo Secretarial de la Empresa.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Digitar circulares, actas de reuniones e informes especiales
- ✓ Atender a las personas que acuden donde el Gerente
- ✓ Archivar, recibir, registrar o despachar correspondencia
- ✓ Asistir a reuniones de trabajo y elaborar las actas respectivas
- ✓ Concertar entrevistas, atender al público
- ✓ Labores varias de oficina
- ✓ Otras labores que le designe la Empresa a través de sus superiores.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO CON OTROS PUESTOS O ENTIDADES:

INTERNAS: Con Ventas y Gerencia General

EXTERNAS: Con ninguno

5. ROL DEL PUESTO

Este puesto se enmarca en el nivel Administrativo de la Empresa.

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, materiales etc. Equipo (s) de computación, etc.

7. FORMACION ACADEMICA

- Bachiller en Contabilidad

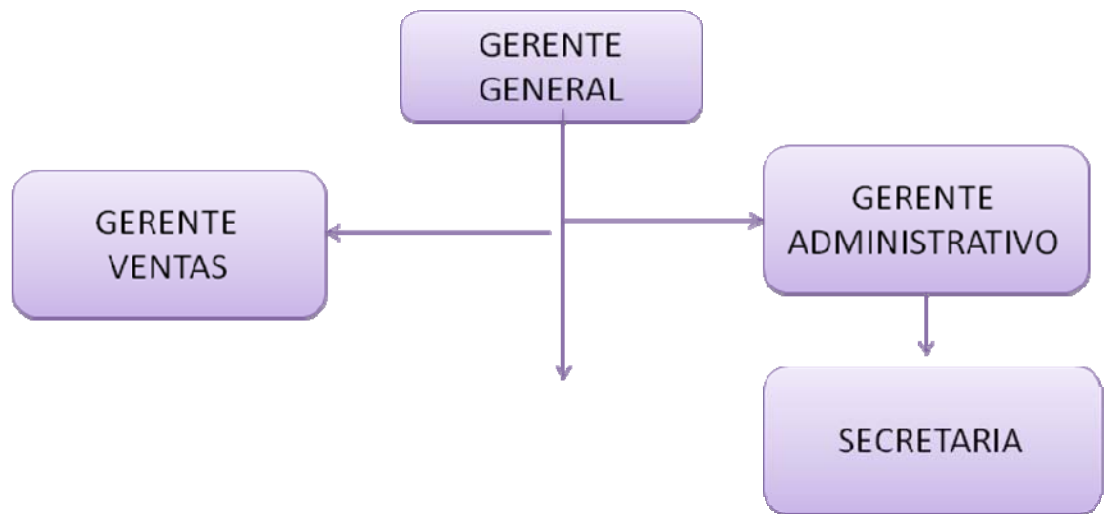
8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- Experiencia mínima requerida 1 año.

9. CAPACITACION REQUERIDA

- Manejo de utilitarios básicos de computación.
- Conocimientos en inglés, Relaciones Humanas y Atención al Cliente.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





MANUAL DE PUESTOS

JEFE DE COMPRAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Jefe de Compras

Código: FIN.....

Departamento: Financiero

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Bodeguero, Chofer

2. MISIÓN DEL PUESTO

Este puesto existe para realizar todas las operaciones para la compra de los materiales requeridas en la Empresa.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Recibir los requerimientos de producción y las solicitudes de compra por parte de la bodega.
- ✓ Analizar y seleccionar proveedores que cumplan con las condiciones de entrega, normas de calidad, y que ofrezcan buenos precios y plazos para el pago.
- ✓ Gestionar la compras de las materias primas para que estas se han enviadas a la empresa.
- ✓ Controlar, informar y tomar medidas correctivas para coordinar la oportuna entrega de los materiales a las diferentes secciones.
- ✓ Revisar periódicamente el inventario físico de las materias primas.
- ✓ Revisar y aprobar las facturas de pago.

- ✓ Coordina con el departamento de contabilidad para sus respectivos pagos a los proveedores, a fin de poder aprovechar descuentos por pronto pago, y para mantener buenas relaciones con ellos.
- ✓ Verificar que la cantidad de los materiales pedidos se reciban oportunamente de acuerdo a la orden de compra así como verificar la calidad de los mismos.
- ✓ Establecer mecanismos técnicos conjuntamente con bodega, sobre la capacidad de las bodegas, rotación de inventarios, lote económico de compra y costo de mantenimiento.
- ✓ Tramitar las devoluciones de materiales que se encuentran en mal estado a los proveedores.
- ✓ Vigilar que los materiales ingresen en el momento apropiado para que el proceso productivo no se detenga.
- ✓ Mantener una buena imagen con proveedores.
- ✓ Otras actividades afines a su trabajo que disponga la empresa.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO CON OTROS PUESTOS O ENTIDADES:

INTERNAS: Gerente General, Producción, Bodega, Contabilidad

EXTERNAS: Con Proveedores

5. ROL DEL PUESTO

Este puesto se enmarca en el nivel de Supervisión de la Empresa.

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, materiales, Reglamento Tributario etc. Equipo (s) de computación, etc.

7. FORMACIÓN ACADEMICA

- Título en Administración de Empresas y/o Contabilidad.

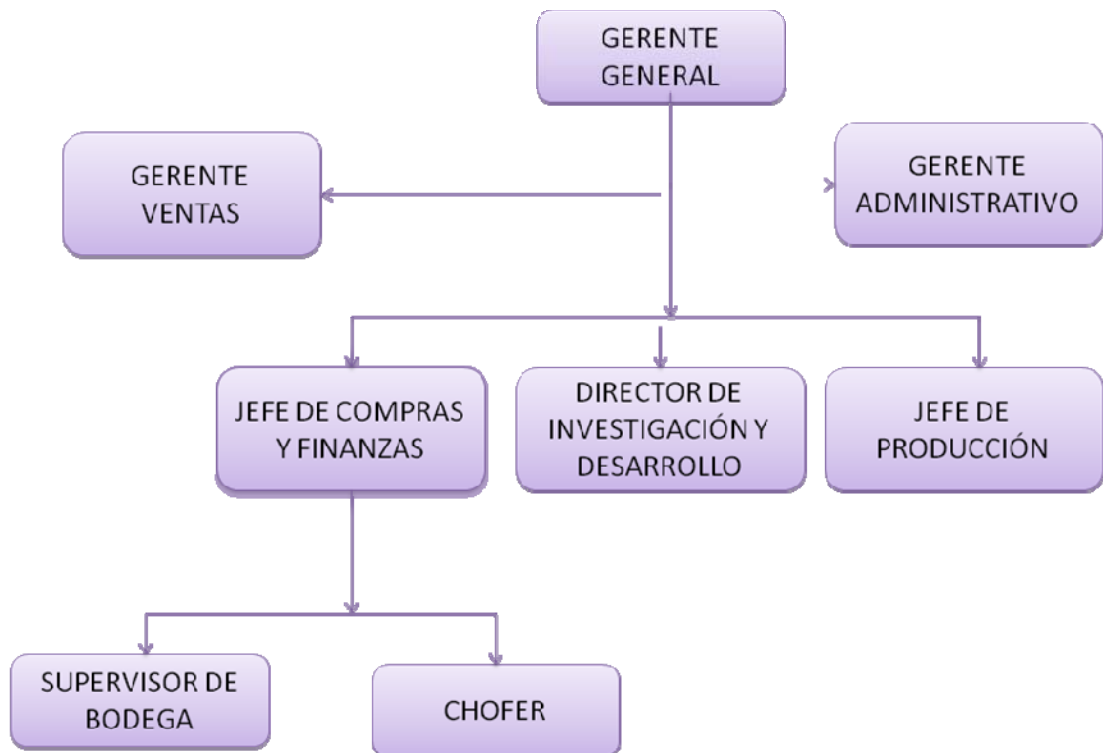
8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- Experiencia mínima requerida 4 años.

9. CAPACITACION REQUERIDA

- Manejo de utilitarios básicos de computación.
- Conocimientos en inglés, Relaciones Humanas y Atención al Cliente.
- Inventarios
- Gestión de compras

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





MANUAL DE PUESTOS

BODEGUERO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Bodeguero

Código: BOD...

Departamento: Bodega

Reporta a: Jefe de Compras

Supervisa a: Ninguno

Rol del Puesto: Ejecución de Procesos

2. MISIÓN DEL PUESTO

Este puesto existe para controlar todas las existencias de materiales y herramientas a su cargo.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Recibir, verificar el ingreso de materia prima, materiales y suministros.
- ✓ Cuidar adecuadamente los materiales almacenados.
- ✓ Organizar y controlar la salida de los materiales según lo requiere producción y/o las diferentes secciones.
- ✓ Controlar el inventario e informar al departamento de compras sobre sus existencias.
- ✓ Tener oportunamente los materiales disponibles para producción.
- ✓ Inspeccionar al recibir el material que se encuentre en buenas condiciones y la cantidad especificada, para la cual debe recibir una copia de los reportes de compra.

- ✓ Controlar a través de Kárdex las entradas y salidas de existencias de los materiales, evitando el desabastecimiento de los mismos.
- ✓ Elaborar solicitudes de compra de materiales en base a stocks de máximos y mínimos.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO CON OTROS PUESTOS O ENTIDADES:

INTERNAS: Producción, Jefe de Compras

EXTERNAS: Con Proveedores

5. ROL DEL PUESTO

Este puesto se enmarca en el nivel profesional de ejecución de procesos de la Empresa.

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, materiales, etc. Equipo (s) de computación, etc.

7. FORMACION ACADEMICA

- Título en Ingeniería Industrial.

8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

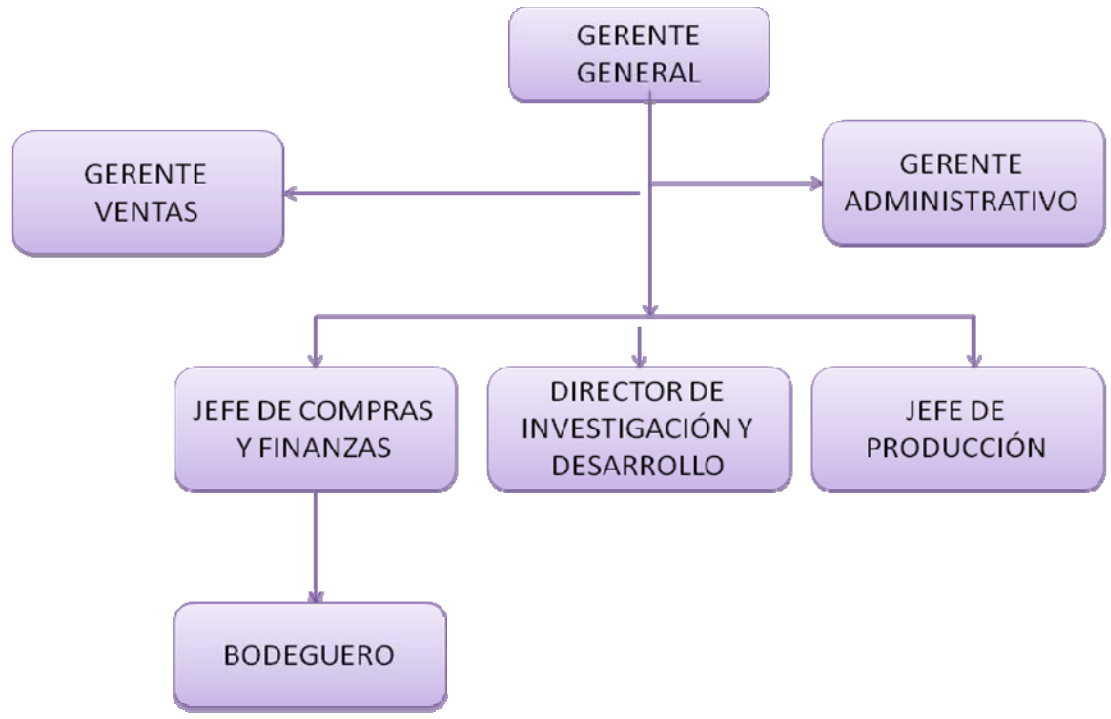
- Experiencia mínima requerida 4 años.

9. CAPACITACION REQUERIDA

- Manejo de utilitarios básicos de computación.

- Conocimientos en Inspección de Calidad de productos, Relaciones Humanas.
- Manejo de inventarios y bodegas de materia prima.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





MANUAL DE PUESTOS

CHOFER

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Chofer

Código: BOD...

Departamento: Bodega

Reporta a: Jefe de Compras

Supervisa a: Ayudante de Chofer

2. MISIÓN DEL PUESTO

Este puesto existe para realizar el transporte de materia prima y materiales hacia la fábrica, así como la entrega de muebles o productos terminados a clientes en la ciudad.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Conducir el vehículo de la empresa para efectuar el transporte de materia prima, de productos terminados, etc.
- ✓ Proporcionar el material necesario para el perfecto desarrollo de todas las secciones de la fábrica.
- ✓ Entregar muebles dentro de la ciudad.
- ✓ Realizar la entrega de muebles a empresas de transportes, cuando el destino de los mismos es a otra ciudad.
- ✓ Limpieza y mantenimiento preventivo del vehículo.
- ✓ Revisar la carga y descarga de los muebles.
- ✓ Realizar actividades de mensajero cuando se lo requiere.
- ✓ Otras actividades afines a su trabajo que disponga la empresa.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO CON OTROS PUESTOS O ENTIDADES:

INTERNAS: Despachos y Bodega

EXTERNAS: Con Proveedores, Clientes, Empresas de Transporte.

5. ROL DEL PUESTO

Este puesto se enmarca en el nivel de servicios no profesionales de la Empresa

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, materiales, camión de reparto de producto terminado, etc.

7. FORMACION ACADEMICA

- Bachiller en cualquier área administrativa y Licencia de Conductor Profesional para vehículos pesados.

8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

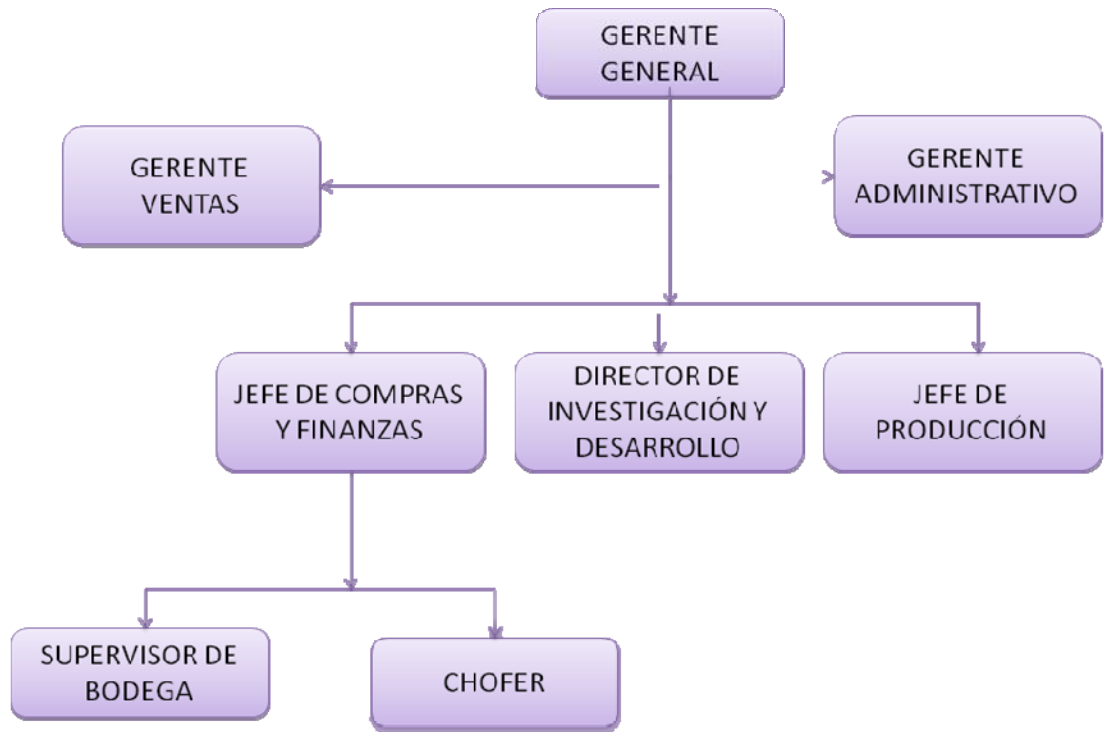
- Experiencia mínima requerida 1 año.

9. CAPACITACION REQUERIDA

Atención al Cliente y Relaciones Humanas

Mecánica de mantenimiento de vehículos.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





VITEFAMA

MANUAL DE PUESTOS

CONTADOR

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Contador

Código: CON....

Departamento: Contable

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: ninguno

2. MISIÓN DEL PUESTO.

Existe este puesto para recopilar datos, particularmente financieros y de costos con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Organizar, implantar y mantener actualizado el sistema integrado de contabilidad.
- ✓ Cumplir con las normas, reglas y principios de carácter fiscal y comercial.
- ✓ Preparación y elaboración de los diarios contables.
- ✓ Realizar un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios.
- ✓ Registrar las operaciones en el libro diario, como en el mayor auxiliar todas las operaciones de cada cuenta de forma que permita conocer en cualquier momento el movimiento de cada una de ellas.
- ✓ Analizar y revisar las cuentas tales como: proveedores, clientes, bancos, ventas, nóminas, seguros, etc.
- ✓ Elaborar informes, estados financieros en un periodo determinado.

- ✓ Detallar el estado contable del volumen de las existencias de los productos terminados y productos en proceso.
- ✓ Vigilar los informes de producción, ventas, compras sea confiable, completa, veraz y oportuna.
- ✓ Supervisar la toma de inventarios físicos y valorarlos.
- ✓ Revisar los estados financieros, balances, conciliaciones bancarias, auxiliares y cuentas en general.
- ✓ Realizar conciliaciones bancarias mensuales.
- ✓ Contabilizar los respectivos roles de pago, declaraciones de impuestos, planillas de seguro.
- ✓ Análisis y control de gastos en sus diferentes plazos.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS PUESTO O ENTIDADES:

INTERNAS: Jefe de Compras, Ventas, Producción.

EXTERNAS: Proveedores, Clientes, Instituciones Públicas

5. ROL DEL PUESTO

Se enmarca en el nivel de Ejecución de procesos de la Empresa

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, materiales, datos técnicos, programas etc. Computadora etc.

7. FORMACIÓN ACADEMICA

- Título en Ingeniero Contabilidad y Auditoria

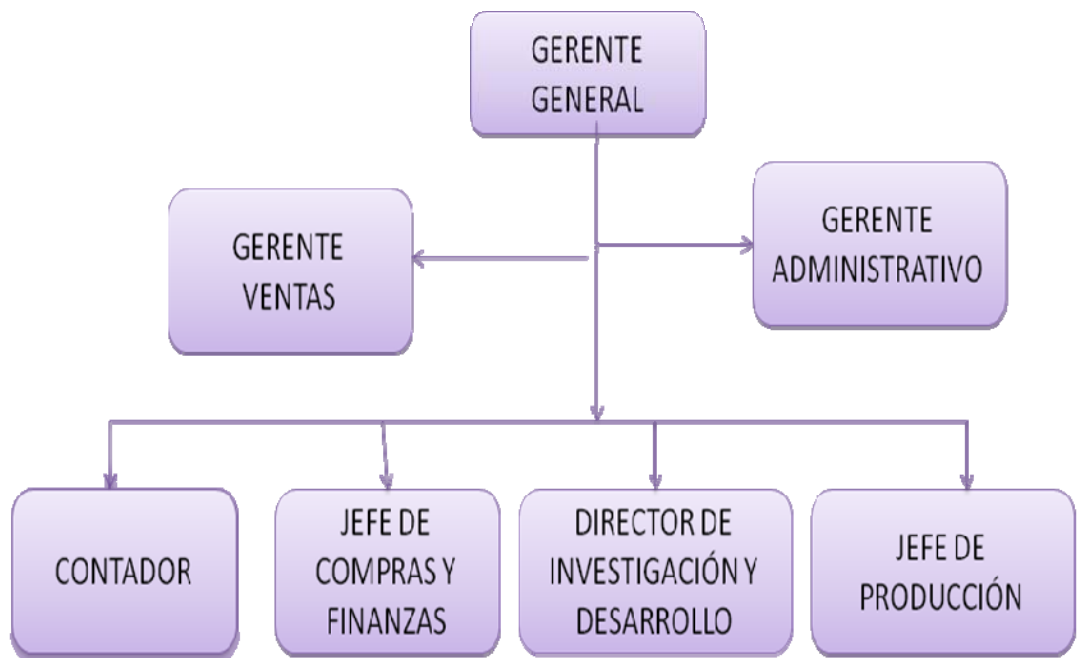
8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- a. Experiencia mínima de 3 años en su sección o labores a fines

9. CAPACIDAD REQUERIDA

Conocimientos relacionados en Legislación Tributaria, Contable, Relaciones Humanas, Toma de decisiones.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





MANUAL DE PUESTOS

JEFE DE PRODUCCIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Jefe de Producción

Código: PRO.....

Departamento: Producción

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Supervisores de Preparación de Madera, Máquinas, Acabados, Montaje Inicial, Tapizados y Montaje Final.

2. MISIÓN DEL PUESTO

Este puesto existe para planificar y controlar los programas y actividades que se manejan dentro del proceso productivo.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Planear y coordinar las actividades con sus respectivos supervisores de cada sección.
- ✓ Preparar las órdenes de trabajo y establecer programas de ejecución de las mismas.
- ✓ Elaborar y coordinar las ordenes de pedido de materia prima
- ✓ Realizar una lista de operaciones y hojas de rutas, y distribuir a cada sección una orden de trabajo, especificando la sucesión de las operaciones, las máquinas, el tiempo fijado para cada operación y las fechas de ejecución de cada etapa de la labor.

- ✓ Dirigir y supervisar las diferentes secciones existentes en la planta.
- ✓ Supervisar la realización de los programas de fabricación y la calidad de los productos.
- ✓ Establecer programas de mejoras de calidad, desde la compra de materiales hasta entregar un producto al cliente.
- ✓ Coordinar e intercambiar criterios sobre prototipos y nuevas líneas de muebles con el departamento de investigación y diseño.
- ✓ Vigilar que la materia prima adquirida se encuentre en las mejores condiciones físicas y ambientales.
- ✓ Evaluar y coordinar las actividades para mejorar los procesos y buscar mayor productividad.
- ✓ Velar por la seguridad interna del personal
- ✓ Supervisa y verifica a las diferentes secciones de trabajo que se realiza y la calidad de los lotes de producción.
- ✓ Otras actividades afines a sus funciones que le disponga la empresa.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS PUESTOS O ENTIDADES:

INTERNAS: Diseño, Bodega, Ventas, Mantenimiento, Matricería y Gerencia

EXTERNAS: Con proveedores, empresas de mantenimiento, etc.

5. ROL DEL PUESTO

Se enmarca en el nivel profesional de Ejecución y coordinación de procesos de la Empresa

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, materiales, etc. Equipos, Maquinaria, Catálogos, etc.

7. FORMACIÓN ACADEMICA

- Título en Ingeniería Industrial o carreras afines.

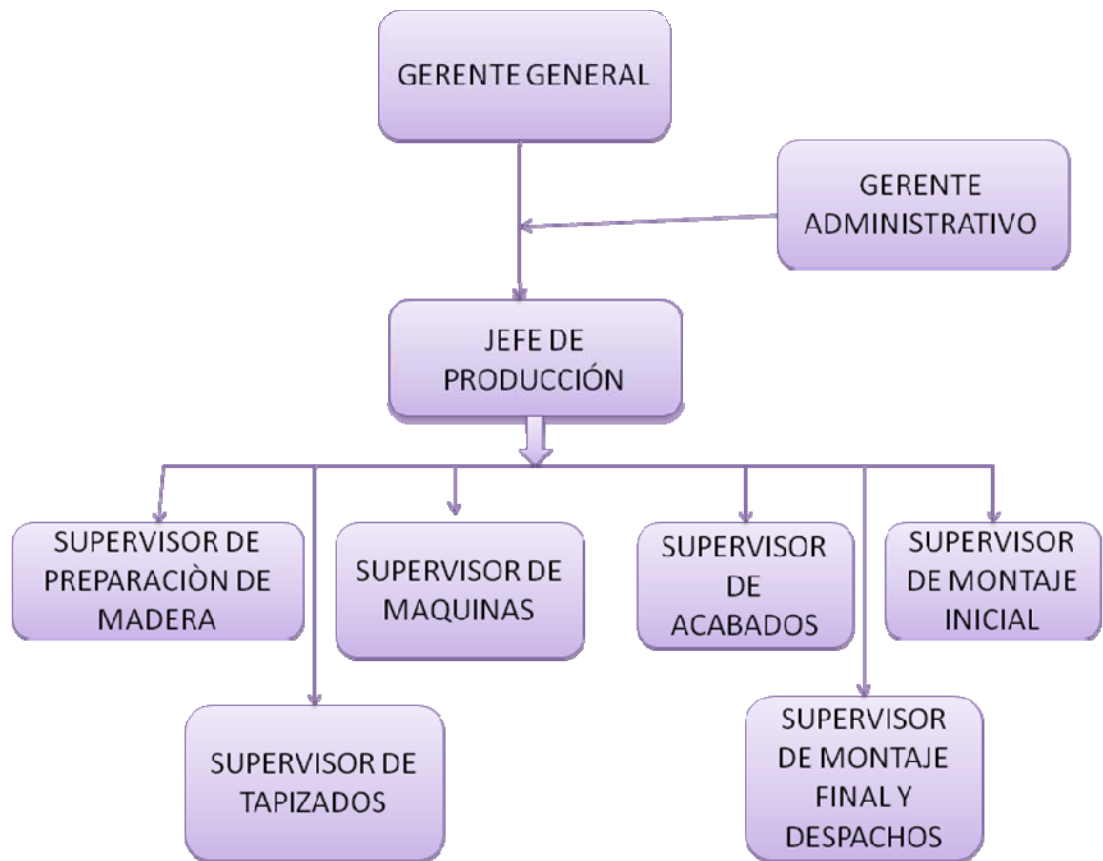
8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- Experiencia mínima 5 años.

9. CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Manejo de utilitarios básicos de computación.
- Conocimiento en manejo de personal, planificación de producción, en procesos productivos y liderazgo empresarial.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





MANUAL DE PUESTOS

SUPERVISOR DE PREPARACIÓN DE MADERA

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Supervisor de preparación de madera

Código: PRO.....

Departamento: Preparación de madera

Reporta a: Jefe de producción

Supervisa a: 3 operadores de Tupí, Trozadora, Trilladora

2. MISIÓN DEL PUESTO.

Este puesto existe para cumplir diariamente con los programas de producción y preparar la madera necesaria que servirá para la elaboración de todas las piezas que componen la calidad de los muebles.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Ejecutar y controlar las actividades de los procesos en la preparación de maderas, para cumplir los programas establecidos.
- ✓ Distribuir adecuadamente los materiales y las actividades a los trabajadores para que ejecuten de la mejor manera.
- ✓ Elaborar informes para el Jefe de Producción acerca de las actividades realizadas.
- ✓ Controlar la puntualidad y asistencia del personal a su cargo.
- ✓ Hacer una revisión permanente de la maquinaria, herramientas y material a usarse.
- ✓ Mantener una estrecha comunicación con los Supervisores de las secciones.

- ✓ Otras actividades afines a sus funciones que le disponga la empresa.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS PUESTO O ENTIDADES:

INTERNAS: Secado de madera, preparación tableros, máquinas, bodega de materiales, diseño.

EXTERNAS: Con Proveedores.

5. ROL DEL PUESTO

Se enmarca en el nivel profesional de Ejecución y supervisión de procesos de la Empresa.

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, materiales, datos técnicos, programas etc. Herramientas, etc.

7. FORMACION ACADEMICA

- Ingeniero Industrial o afines.

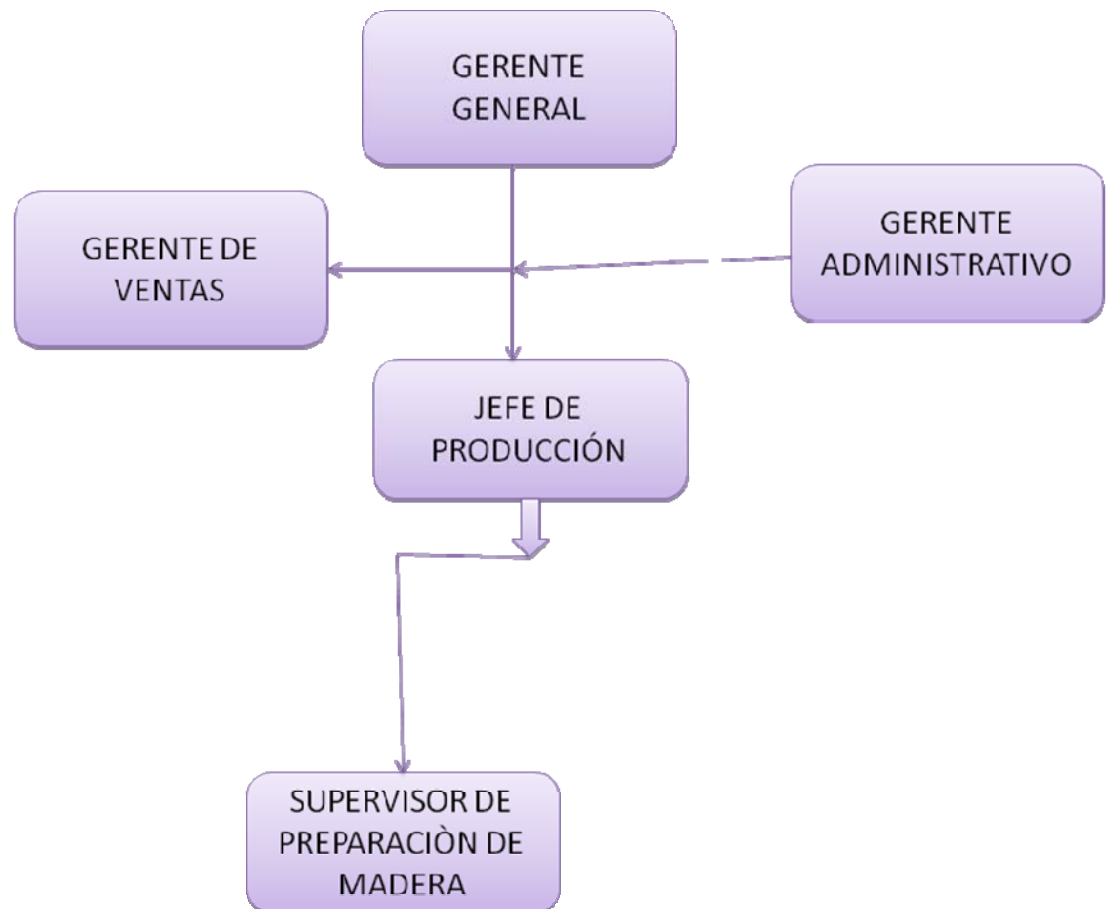
8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- Experiencia mínima 4 años

9. CAPACITACION REQUERIDA

- Conocimiento en manejo de procesos, manejo de personal y liderazgo empresarial y procesamiento de maderas y operar máquinas.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





MANUAL DE PUESTOS

SUPERVISOR DE MAQUINAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Supervisor de máquinas

Código: PRO.....

Departamento: Máquinas

Reporta a: Jefe de Producción

Supervisa a: Pre Montadores, Talladores, Maquinistas, Operadores y Ayudantes.

2. MISIÓN DEL PUESTO.

Este puesto existe para supervisar la correcta marcha de la empresa en los procesos de las diferentes maquinas, procurando la calidad en el mueble.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Inspeccionar y controlar el trabajo diario para los operadores.
- ✓ Distribuir el trabajo y los materiales requeridos para mantener el proceso continuo de producción.
- ✓ Controlar la Calidad
- ✓ Dotar herramientas necesarias como fresas y brocas

- ✓ Coordinar, asignar, revisar las actividades de producción, armado y semiarmado de muebles
- ✓ Asistir a reuniones con el jefe de producción y jefe de diseño para conocer los modelos o prototipos
- ✓ Controlar e informar de la asistencia del personal así como el mantenimiento de las máquinas
- ✓ Otras actividades afines a sus funciones que le disponga la empresa.
- ✓ Vigilar el mantenimiento de la maquinaria.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS PUESTO O ENTIDADES:

INTERNAS: Área de preparación de tableros Madera Lijado Inicial
Matricería Diseño Mantenimiento Jefe de Producción Bodega de materiales

EXTERNAS: Con Proveedores de mantenimiento.

5. ROL DEL PUESTO

Se enmarca en el nivel profesional de Ejecución y Supervisión de procesos de la Empresa

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, materiales, datos técnicos, programas, herramientas, maquinaria, etc.

7. FORMACION ACADEMICA

- Título en Ingeniería Industrial o afines

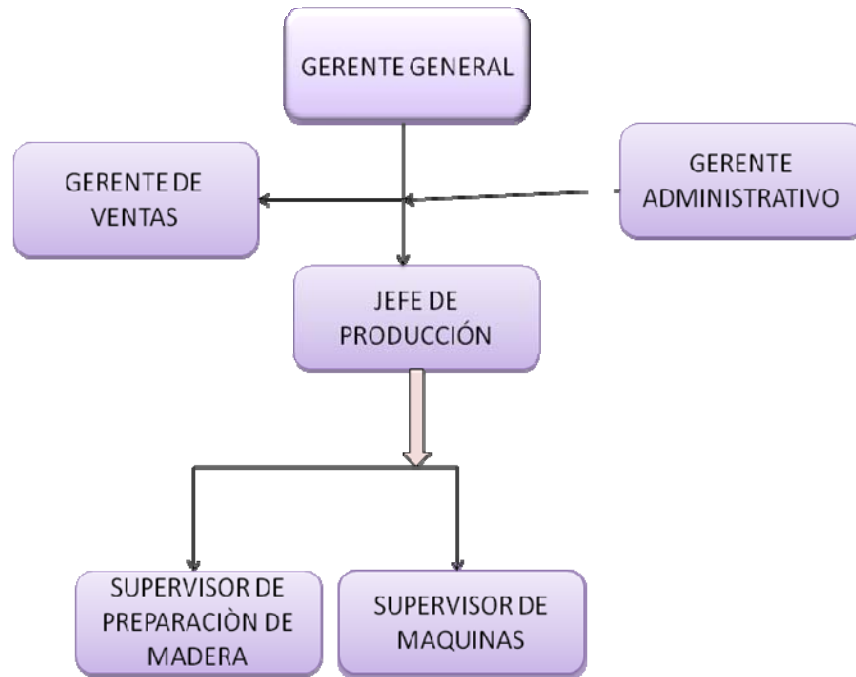
8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- Experiencia mínima de 4 años

9. CAPACITACION REQUERIDA

- Conocimientos en manejo de personal, operar maquinaria y liderazgo de personal.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





VITEFAMA

MANUAL DE PUESTOS

SUPERVISOR DE TAPIZADO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Supervisor de Tapizado

Código: PRO.....

Departamento: Tapizado

Reporta a: Jefe de producción

Supervisa a: Pretapizadores, Tapizador de Cascos, Tapizador de sillas, Modelador, Costureras, Cortadores de Tapiz, Cortadores de Espuma.

2. MISIÓN DEL PUESTO.

Este puesto existe para controlar la correcta marcha de la empresa en el proceso productivo del tapizado.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Distribuir el trabajo a toda la sección de tapizado con la finalidad de cumplir con el programa.
- ✓ Repartir adecuadamente los materiales de trabajo a los trabajadores para que ejecuten sus actividades de la mejor manera.
- ✓ Revisar el proceso de costura para que no haya dificultades al momento de tapizar.
- ✓ Otras actividades afines a sus funciones que le disponga la empresa.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS PUESTO O ENTIDADES:

INTERNAS: Acabado, Diseño, Montaje final, Bodega

EXTERNAS: Con ninguno

5. ROL DEL PUESTO

Se enmarca en el nivel profesional de Ejecución y Supervisión de Procesos de la Empresa

6. AYUDAS PARA LE DESEMPEÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, materiales, datos técnicos, programas etc. Herramientas, etc.

7. FORMACION ACADEMICA

Título de Ingeniero Industrial o afines.

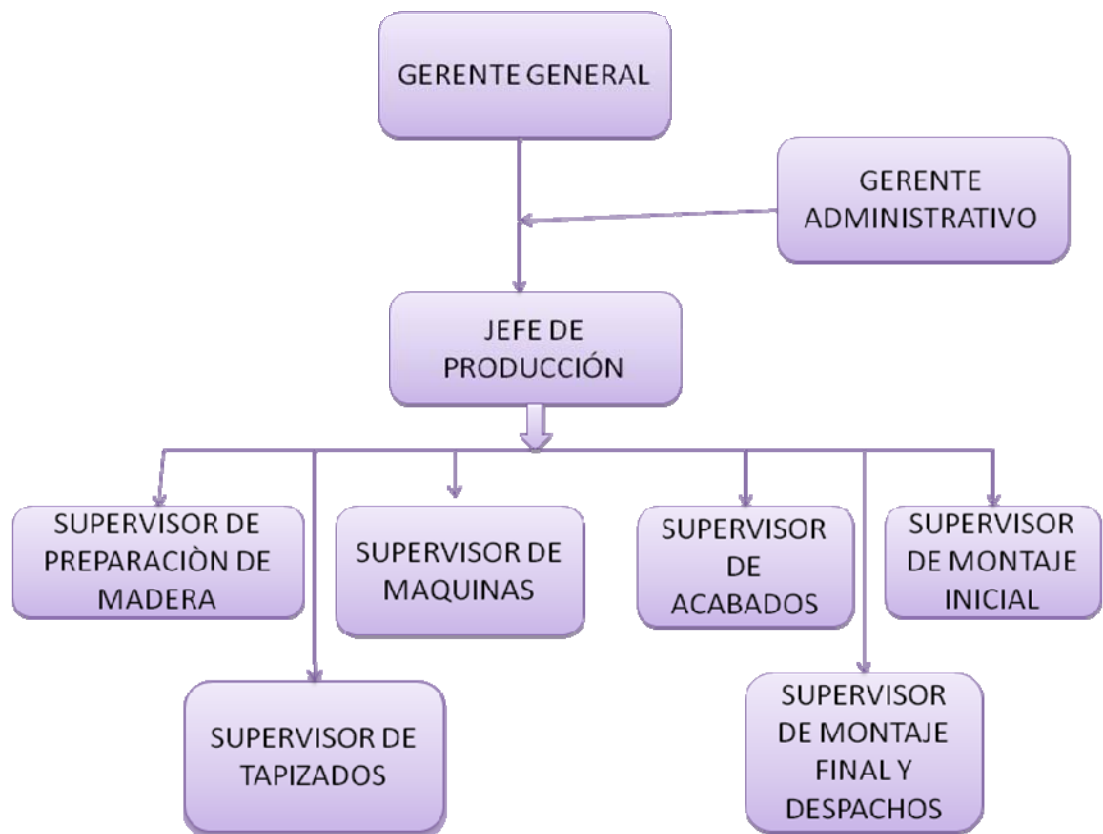
8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

Experiencia mínima de 4 años en su sección o labores afines.

9. CAPACITACION REQUERIDA

- Conocimientos relacionados en tapicería, manejo de personal, manuales para operar.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





SUPERVISOR DE MONTAJE INICIAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Supervisor de Montaje Inicial

Código: PRO.....

Departamento: Montaje Inicial

Reporta a: Jefe de producción

Supervisa a: Masilladores, Lijador en Máquinas y Lijador Manual, Tarugadores, Armadores y Lijadores

2. MISIÓN DEL PUESTO.

Existe este puesto para controlar la calidad de los procesos en esta sección de montaje inicial.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Programa y distribuye el trabajo diario para los trabajadores de la sección de montaje inicial.
- ✓ Recibir y distribuir las piezas que salen de las máquinas hacia los masilladores y lijadores
- ✓ Verifica y controla el proceso de tarugado con las piezas específicas de los muebles
- ✓ Control de la calidad de los tiempos y movimientos dotando los materiales necesarios: lijas, tornillos, grapas cola para el armado del mueble.
- ✓ Motivar a la calidad del trabajo y puntualidad de los obreros.

- ✓ Otras actividades afines a sus funciones que le disponga la empresa.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS PUESTO O ENTIDADES:

INTERNAS: Lijado inicial Lijado Final Mantenimiento Diseño Bodega Máquinas

EXTERNAS: Con ninguno

5. ROL DEL PUESTO

Se enmarca en el nivel profesional de Ejecución y supervisión de procesos de la Empresa

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, materiales, datos técnicos, programas etc. Herramientas, Maquinaria, etc.

7. FORMACIÓN ACADEMICA

- Título en Ingeniero Industrial o afines

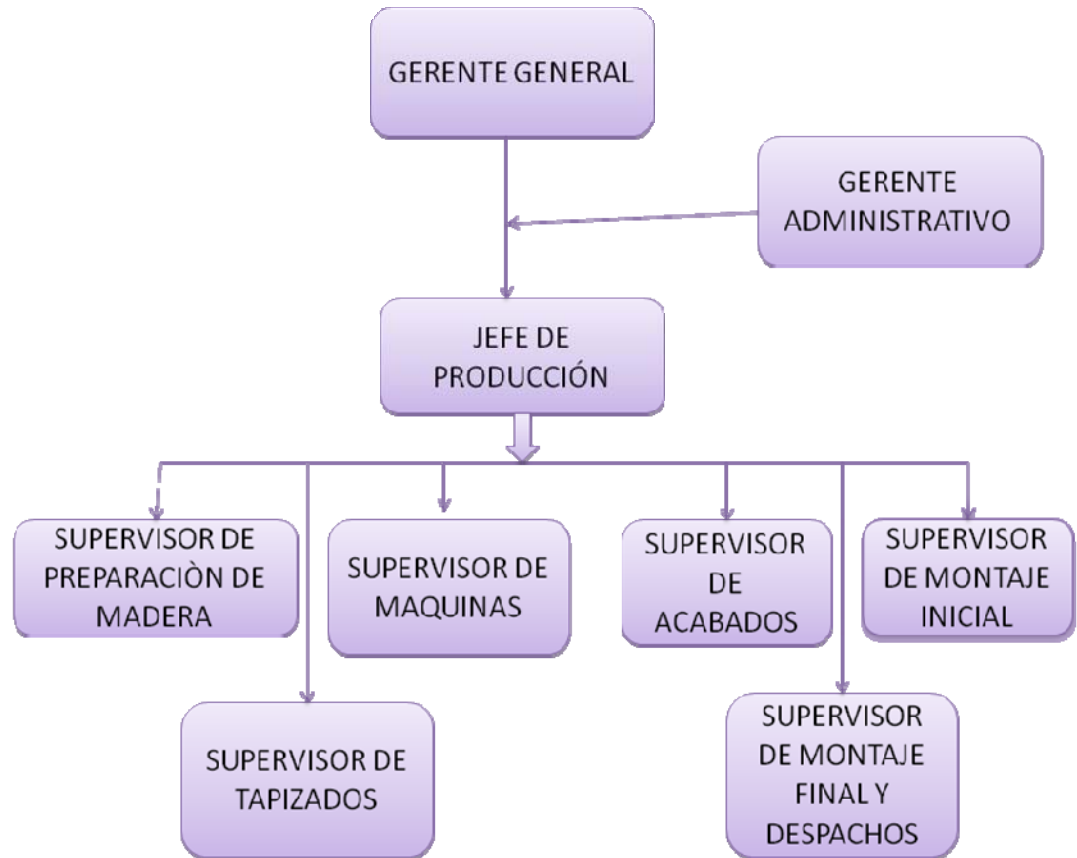
8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

Experiencia mínima de 4 años en su sección o labores afines

9. CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Conocimientos en inspección de calidad de productos terminados y manejo del personal.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





MANUAL DE PUESTOS

SUPERVISOR DE ACABADOS

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Supervisor de Acabados

Código: PRO.....

Departamento: Acabados

Reporta a: Jefe de producción

Supervisa a: Lacadores, Selladores, Lijadores y Tinturadores

2. MISIÓN DEL PUESTO.

Existe este puesto para programar el trabajo de tinturado, sellado, lijado y lacado del mueble realizando un control riguroso de la calidad de acabado.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Recibir los diferentes diseños de muebles y piezas a lacar con el supervisor de Montaje Inicial y Jefe de Producción.
- ✓ Asistir a reuniones con el jefe de producción para análisis de la calidad de los muebles.
- ✓ Control permanente de la sección de trabajo.
- ✓ Facilitar los materiales como tintes, disolventes, lacas según la cantidad adecuada al departamento de bodega.
- ✓ Solicitar herramientas de trabajo para esta sección.
- ✓ Coordinar el trabajo semanal según los programas de fabricación recibidos del Jefe Superior.
- ✓ Vigilar la calidad de trabajo, en sellado, tintes y lacado de muebles.

- ✓ Otras actividades afines a sus funciones que le disponga la empresa.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS PUESTO O ENTIDADES:

INTERNAS: Montaje Inicial

EXTERNAS: Con ninguno

5. ROL DEL PUESTO

Se enmarca en el nivel profesional de Ejecución y Supervisión de Procesos de la Empresa

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, materiales, datos técnicos, programas, herramientas, maquinaria, etc.

7. FORMACIÓN ACADEMICA

- Título en Ingeniero Industrial o afines.

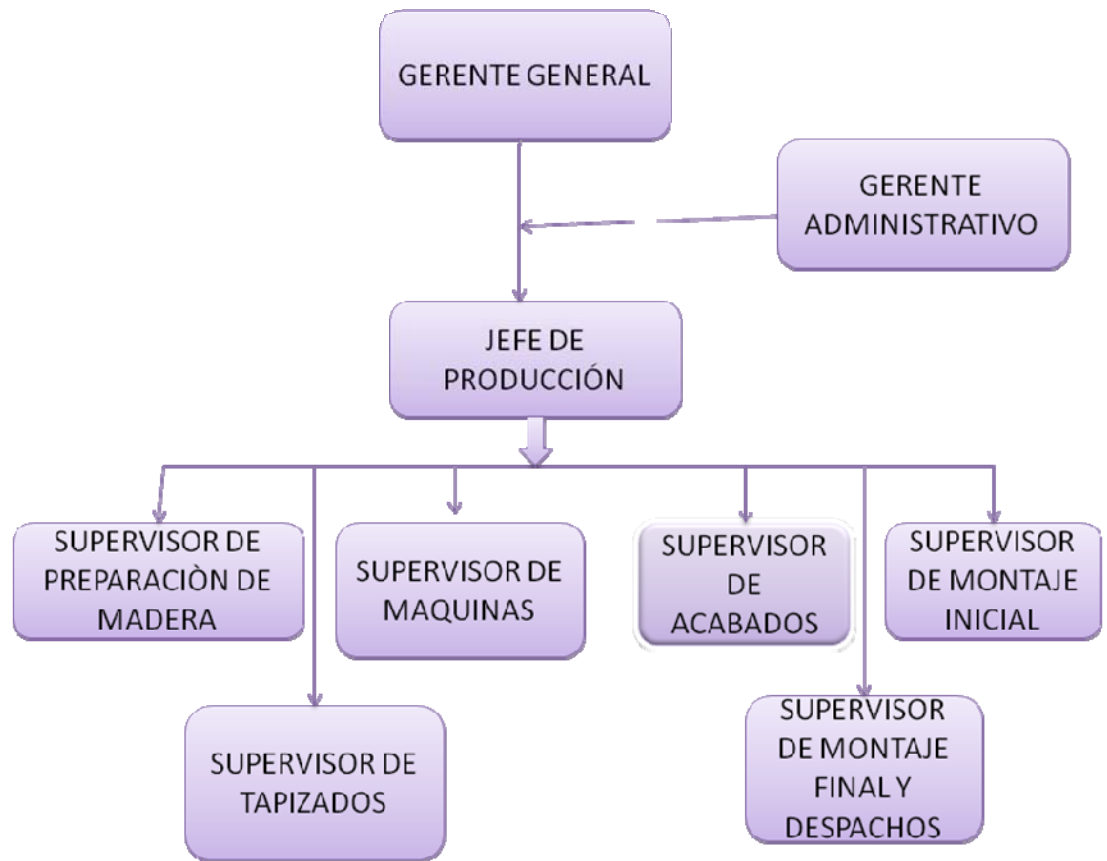
8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- Experiencia mínima de 4 años en su sección o labores afines.

9. CAPACIDAD REQUERIDA

- Conocimientos relacionados lacado, sellado y tinturado de muebles.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





**SUPERVISOR DE MONTAJE FINAL Y
DESPACHOS**

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Supervisor de Montaje Final y Despachos

Código: PRO.....

Departamento: Montaje Final

Reporta a: Jefe de producción

Supervisa a: Estructuradores finales y Empacadores

Rol del Puesto: Ejecución y Supervisión de Procesos

2. MISIÓN DEL PUESTO.

Existe este puesto para programar y controlar las actividades de armado final, etiquetado, dejando listo el producto para sacar al mercado.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Asignar y coordinar las actividades de cada puesto de trabajo diariamente y semanalmente.
- ✓ Solicitar los materiales requeridos a bodega.
- ✓ Revisar y verificar el trabajo del ensamblado y preparado de las partes secundarias de los muebles.
- ✓ Etiquetar los muebles y ubicar las guías sobre el buen uso de los muebles.
- ✓ Limpiar los muebles de polvos y manchas.
- ✓ Reforzar los muebles para evitar rozaduras en los muebles.
- ✓ Cortar cartones, introducir y sellas las cajas de los muebles.

- ✓ Trasladar los muebles a la bodega.
- ✓ Realizar inventarios mensuales de los productos terminados.
- ✓ Llevar el control de asistencia del personal de esta sección.
- ✓ Ayudar en el armado final, en la colocación de los componentes finales.
- ✓ Despachar los productos.
- ✓ Realizar el mantenimiento de la sección.
- ✓ Otras actividades afines a sus funciones que le disponga la empresa.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS PUESTO O ENTIDADES:

INTERNAS: Acabados y Bodega

EXTERNAS: Con ninguno

5. ROL DEL PUESTO

Se enmarca en el nivel de Ejecución y Supervisión de procesos de la Empresa

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, materiales, datos técnicos, programas etc. Herramientas, Maquinaria, etc.

7. FORMACIÓN ACADEMICA

- Título en Ingeniero Industrial

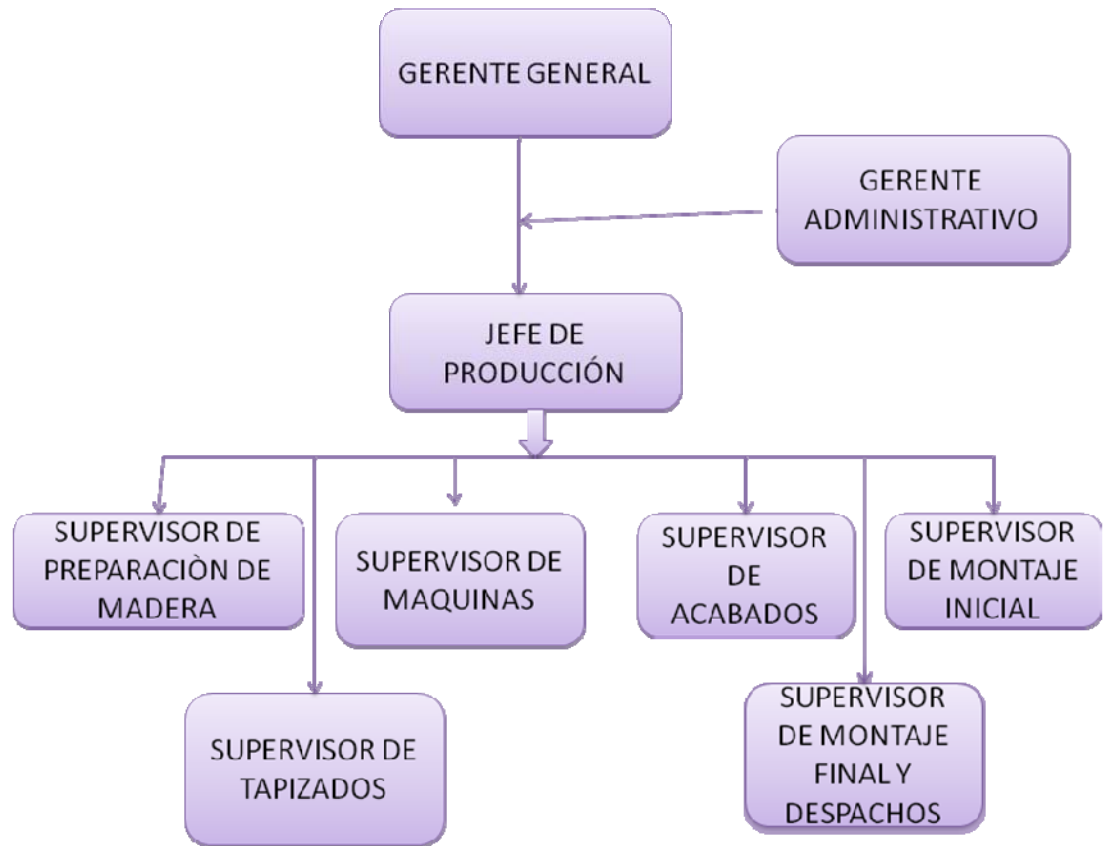
8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- Experiencia mínima de 4 años en su sección o labores a fines

9. CAPACIDAD REQUERIDA

Conocimientos relacionados en armado de muebles, manejo de personal, manejo de procesos y liderazgo empresarial.

ORGANIGRAMA DEL PUESTO





MANUAL DE PUESTOS

OBRERO DE PLANTA

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Cargo: Obrero de Planta

Código: PRO.....

Departamento: Producción

Reporta a: Supervisores de Cada Área

Supervisa a: Ninguno

2. MISIÓN DEL PUESTO.

Existe este puesto para realizar el trabajo diario de cada sección y cumplir con las actividades programadas.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✓ Mantener una estrecha comunicación con los Supervisores y compañeros de las secciones.
- ✓ Respetar el reglamento interno de la empresa.
- ✓ Asistir puntualmente al trabajo.
- ✓ Realizar el mantenimiento de la sección.
- ✓ Cuidar adecuadamente los materiales, herramientas que estén a su cargo.
- ✓ Cumplir con las actividades de cada puesto de trabajo.
- ✓ Recibir la materia prima que ingresa a su puesto de trabajo.
- ✓ Otras actividades afines a sus funciones que le disponga la empresa.

4. RELACIONES QUE MANTIENE EL PUESTO DE TRABAJO CON OTROS PUESTO O ENTIDADES:

INTERNAS: con todos los departamentos de producción

EXTERNAS: Con ninguno

5. ROL DEL PUESTO

Se enmarca en el nivel de ejecución de procesos.

6. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO

Toda la información que se genera al interior de la Empresa, normas y políticas, materiales, datos técnicos, programas etc. Herramientas, Maquinaria, etc.

7. FORMACIÓN ACADEMICA

- Educación secundaria.

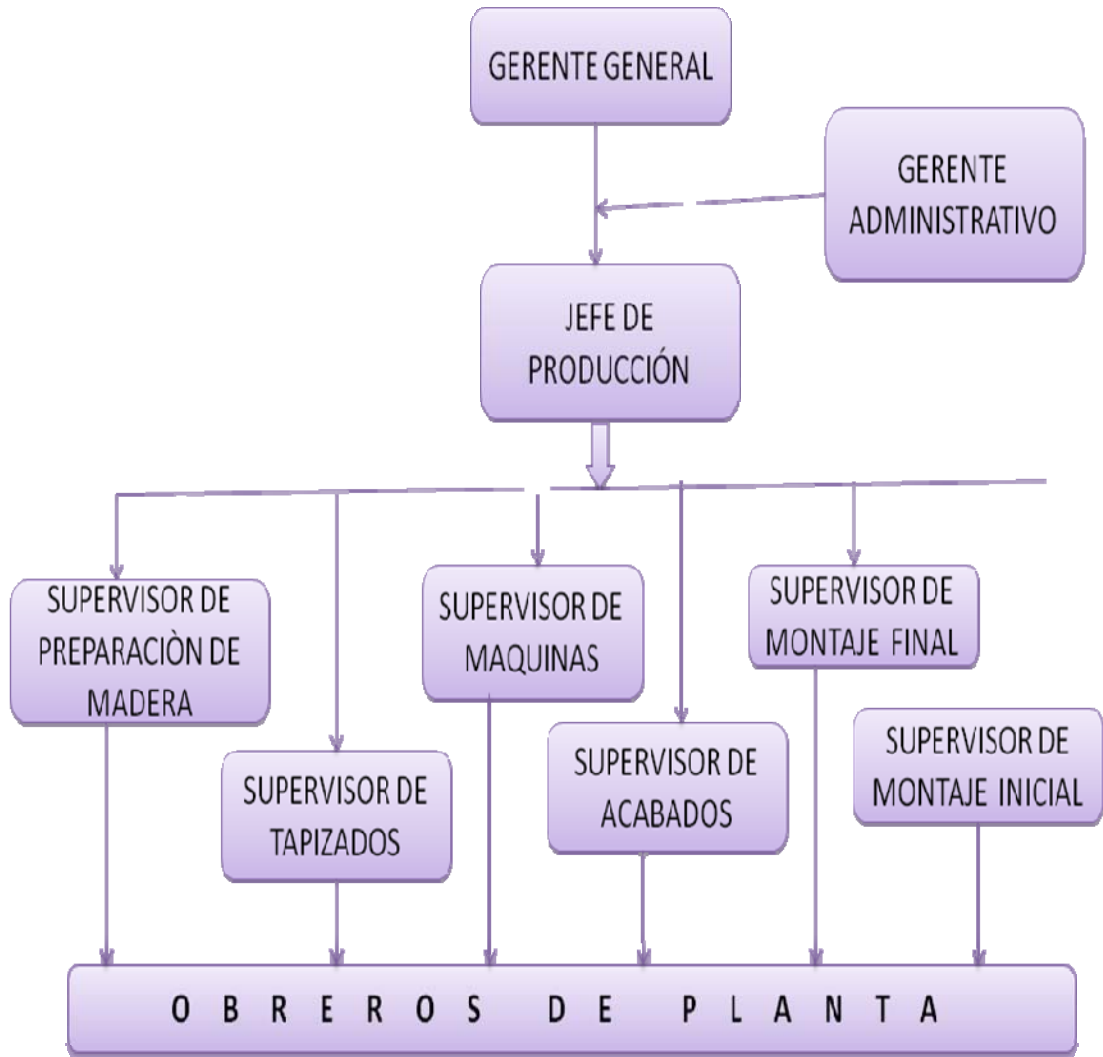
8. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- a. Experiencia mínima de 1 año en trabajos similares

9. CAPACIDAD REQUERIDA

Conocimientos relacionados en lijado, armado, lacado, tapizado, tableros

ORGANIGRAMA DEL PUESTO



CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 METODOLOGÍA PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Objetivo: Diseñar una propuesta de Reclutamiento, Selección e Inducción para la empresa Muebles VITEFAMA, a fin de escoger los candidatos idóneos para los cargos que se requieran llenar en el futuro y garantizar el suministro y la incorporación a la gestión humana productiva eficiente de la empresa.

IMPORTANCIA

El proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción del Talento Humano constituyen un factor importante para la empresa VITEFAMA ya que a través del cumplimiento lo más estricto posible de sus fases técnicas, se podrá contar con el personal que posea las capacidades y potencialidades que le permita desempeñarse eficientemente en determinado puesto.

4.1.1. RECLUTAMIENTO

Se llama reclutamiento al proceso de identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Se propone que la empresa VITEFAMA implemente este proceso que inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo o respuestas a los llamamientos que se pueden efectuar para este propósito. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos

empleados. Al disponer VITEFAMA de un reclutamiento técnico, se verá fortalecida desde sus inicios la administración del factor humano, ya que se originará una base de datos importante de la cual poder elegir candidatos adecuados a los intereses empresariales.

4.1.1.1 SISTEMA DE RECLUTAMIENTO:

El sistema de reclutamiento en las empresas que desean potenciar su productividad y resultados en general y de forma específica en Muebles VITEFAMA tomará muy en cuenta las posibilidades de gestión de este proceso, como las descritas a continuación:

1) FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento debe siempre considerar el entorno en el cual habrá de moverse la organización. Ese entorno puede generar limitantes en los procesos de reclutamiento que obligue a un cambio en los canales para la obtención de aspirantes, sin embargo se emplearán las siguientes fuentes:

✓ Fuentes Internas:

Es necesario antes de hacer convocatorias externas examinar si al interior de la empresa VITEFAMA existe personal que cumple con los perfiles del cargo que se pretende proveer teniendo en cuenta además las necesidades y conveniencias de la Empresa, este tipo de proceso de reclutamiento interno será positivo para la Empresa cuando al generarse una vacante, la empresa intente llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso, este debe analizarse juiciosamente para no provocar falsas expectativas o conducir buenos empleados en los puestos actuales a empleados incompetentes en los nuevos cargos.

✓ **Fuentes Externas:**

De no existir personas en la empresa Muebles VITEFAMA que reúnan los requisitos establecidos entonces se recurrirá a las fuentes de reclutamiento externas, entre las alternativas más conocidas y usuales se tiene:

- ✓ **Consulta de los archivos de candidatos:** Los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos.

- ✓ **Referencias del empleado:** Cuando uno de los empleados que forma parte de la organización, recomienda a unos de sus familiares, amigos, parientes como un candidato al puesto de trabajo.

- ✓ **Anuncios en la prensa:** Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de postulantes.

Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Por eso, la persona responsable de la gestión humana debe poseer conocimientos acerca de cómo diseñar el anuncio, de manera que se cumplan las expectativas.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
- Los factores que beneficien al futuro colaborador (sueldo sin mencionar cifras, estabilidad, beneficios, etc.)

2) **SINDICATOS:** algunos sindicatos, cuentan con bolsas de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.

3) RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

Para conocer con mayor claridad al aspirante se recomienda la realización de la fase de recepción inicial de postulaciones y atención a los candidatos, de forma personalizada.



MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO PARA VITEFAMA:

DATOS PERSONALES	
<i>Nombre Completo</i> _____	
<i>Cédula No.:</i> _____	
<i>Fecha Nacimiento:</i> _____	<i>Nacionalidad:</i> _____
<i>Dirección:</i> _____	<i>Teléfonos:</i> _____
<i>Estado civil</i> _____	<i>No. de hijos</i> _____ <i>No. de dependientes</i> _____
¿Tiene familiares en nuestra empresa? Sí ___ No ___	

Estudios.

Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o título
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Postgrado			
Otros Cursos:			

¿Habla usted inglés? Excelente____% Bueno____ %
Regular____ %

¿Lo escribe? Excelente____ % Bueno____ %
Regular____%

¿Otro idioma? _____

Especifique sus conocimientos de Computación:

PROGRAMAS	NIVEL DE CONOCIMIENTO

Referencias: Nombre de dos (2) personas que no sean familiares

Nombre completo	Lugar de trabajo	Teléfono

¿Trabaja usted actualmente? Sí _____

No _____

¿Dónde? _____ Cargo: _____ Salario\$ _____

Empleos Anteriores

Favor comenzar por el más reciente

Empresa: _____		Teléfono: _____	
Dirección: _____		Cargo: _____	
Salario inicial \$ _____	Salario final \$ _____	Trabajó desde: _____	
Hasta: _____		Nombre del jefe inmediato: _____	
Describa sus funciones: _____			
Motivo	de	salida:	

Empresa: _____		Teléfono: _____	
Dirección: _____		Cargo: _____	
Salario inicial \$ _____	Salario final \$ _____	Trabajó desde: _____	
Hasta: _____		Nombre del jefe inmediato: _____	
Describa sus funciones: _____			
Motivo	de	salida:	

Empresa: _____		Teléfono: _____	
Dirección: _____		Cargo: _____	
Salario inicial \$ _____	Salario final \$ _____	Trabajó desde: _____	
Hasta: _____		Nombre del jefe inmediato: _____	
Describa sus funciones: _____			

Motivo de salida: _____

Hago constar que los datos arriba detallados, son ciertos y pueden ser confirmados.

Empleo solicitado: _____ Salario deseado \$ _____

Nota:

Adjuntar: foto, cartas de recomendaciones, certificado médico, copia de cédula y seguro social.

Firma: _____

Fecha: _____

4) PRESELECCIÓN DE LAS HOJAS DE VIDA

Una vez finalizada la fase de reclutamiento en muebles VITEFAMA y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza el proceso de selección propiamente dicho.

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener (preselección en base al curriculum y documentación presentada).

En éste paso se verificará que todas las hojas de vida presentadas se ajusten al perfil requerido del cargo y se les llamará a una entrevista preliminar. Los interesados que no cumplan con ésta primera condición serán descartados y no podrán continuar con el cumplimiento de las etapas posteriores.

Este sistema es rápido y de bajo costo. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista.

La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir observar que se cumplan las exigencias

mínimas solicitadas. Las características que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias.

4.1.2. PROCESO DE SELECCIÓN PROPIAMENTE DICHO

Una vez que VITEFAMA se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección propiamente dicho, que implica una serie de pasos y que requieren asignar un tiempo suficiente a fin de que se cumplan correcta y completamente todas sus fases.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Este proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

4.1.2.1 PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Podemos considerar pertinente sugerir a la Empresa Muebles VITEFAMA, implementar en sus procesos los siguientes pasos en el momento de la selección de personal:

Paso 1: Estudios de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes: VITEFAMA iniciará sus procesos de selección del Talento Humano con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Este paso sirve para obtener información importante y completa acerca de los aspirantes al cargo.

Paso 2: Entrevista Inicial: Una vez que han sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá

escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.

Las entrevistas en los procesos de selección del personal de VITEFAMA serán consideradas de suma importancia, señalando que existen organizaciones de alto desempeño que seleccionan únicamente con esta herramienta en varios niveles, esto es, entrevistas sucesivas con diversas autoridades internas, sin implementar otro tipo de herramienta y consiguen valiosos resultados.

Se incorpora a continuación un modelo de entrevista que la empresa podrá utilizar:

CONDUCTA PROFESIONAL		5	SERVICIO AL CLIENTE	5	INICIATIVA	5	COMUNICACIÓN	5	ORIENTACION A LA EFICIENCIA	5	CONOCIMIENTOS DEL ÁREA	5
Sostiene criterios sobre la confidencialidad de la información tanto de la empresa como de la persona			Identifica con claridad los principales clientes tanto internos como externos		Considera cambios positivos y reales en sus comentarios		Se expresa con lenguaje diario y entendible		Orienta su análisis a especificar las necesidades de productos y servicios del cliente		Llenar aquí las preguntas sobre la materia específica del proceso de selección.	
Actúa en conformidad con las intenciones declaradas			Anticipa las necesidades y las expectativas de los clientes		Analiza el cambio como una oportunidad de mejoramiento		Usa ejemplos para clarificar temas complejos o nuevos		Criterio sobre el seguimiento a los procesos hasta su resultado final			
Conduce sus actividades y criterios con honestidad e integridad			Demuestra que comprende los requerimientos de los clientes y sus necesidades		Busca la brevedad, simplicidad y claridad		Escucha atentamente y confirma su entendimiento en las conversaciones		Aprecia estrategias para resolver problemas			
Proporciona información sobre la base de su declaración, eficazmente			Emite criterios respecto a que su gestión debe orientar a satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente		Considera nuevas y mejores maneras de hacer las cosas		Ordena sus pensamientos adecuadamente, identificando los puntos principales y apoyando ideas claves		Establece comparaciones diferenciales sobre datos y tendencias			

ESCALA DE CALIFICACIONES			
EXC	EXCELENTE	5	4
MB	MUY BUENA	4	3
SAT	SATISFACTORIO	3	2
DEF	DEFICIENTE	0	0

Entrevistador

Paso 3: Aplicación de Pruebas Psicotécnicas: Su objetivo es comprobar la capacidad, destrezas, conocimientos y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros

medios. No queremos decir con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal. El propósito de aplicar las pruebas en la fábrica es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas, técnicas y profesionales.

VITEFAMA implementará según el caso una batería de pruebas y/o exámenes al personal, relativas a la especialización de cada puesto de trabajo que se necesite llenar, en el momento oportuno en que se realicen los procesos de selección.

Paso 4: Examen Médico Preocupacional: La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa VITEFAMA le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Igualmente para el caso de los obreros de la empresa, se determinarán los exámenes físicos lumbares, estomacales, corticales, etc. Además, para todos los casos de puestos sujetos al proceso de selección, VITEFAMA podrá descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.

Paso 5: Entrevista Final: Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.

Paso 6: Verificación de Antecedentes: En esta fase se trata de confirmar la información que nos han brindado los candidatos que han acumulado hasta aquí los mejores puntajes, siendo el mínimo ideal una terna (3 postulantes) y que conforman la lista final de preseleccionados.

Se verificará el desempeño anterior a base de contactar a ex empleadores, su trayectoria profesional e inclusive su perfil personal. Igualmente se verificará su anterior recorrido estudiantil ya que esta es una información que nos podrá hacer prever el comportamiento futuro de nuestro potencial colaborador. Será pertinente en esta fase efectuar un muestro de la autenticidad de los documentos para una total tranquilidad de la empresa, en los casos en que se juzgue necesario.

Paso 7: Contratación: Esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato y si este es a prueba o indefinido, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.

4.1.3 PROCESO DE INDUCCIÓN

VITEFAMA implementará este subproceso posterior a la selección del personal, para brindar orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse también a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

Importancia: Los programas de inducción en la gestión humana de VITEFAMA, serán considerados de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su

adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Objetivos: El objetivo principal de la inducción es brindar al nuevo trabajador de VITEFAMA una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

4.1.3.1 INDUCCIÓN DEL PERSONAL EN EL EMPRESA MUEBLES VITEFAMA

Mediante la inducción VITEFAMA brindará al nuevo personal información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la fábrica para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera correcta.

4.1.3.2 TIPOS DE INDUCCIÓN QUE SE REALIZARAN EN LA EMPRESA VITEFAMA:

La primera a nivel empresarial, comprende toda la información general de VITEFAMA, que permite al empleado conocer la Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Estructura, Normatividad y Beneficios. Esta es responsabilidad del área de Gestión del Talento Humano.

La segunda, será la Inducción en el Puesto de Trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación, física, manejo de maquinaria o equipos de oficina, así como la información específica de la dependencia. Esta fase estará a cargo del jefe inmediato del puesto de trabajo seleccionado.

4.1.3.3 INFORMACIÓN QUE SE BRINDARÁ VITEFAMA AL MOMENTO DE REALIZAR LA INDUCCIÓN:

La Empresa VITEFAMA preparará un Disco de Inducción (CD) en el cual se incorporará la siguiente información portable para que el nuevo colaborador disponga fácilmente de la misma en el momento en que desee consultarla:

- ✓ Historia de la Empresa
- ✓ Logros obtenidos en la trayectoria de la misma
- ✓ Objetivos que se persiguen
- ✓ Quiénes son los clientes más importantes
- ✓ Quiénes son los proveedores más frecuentes
- ✓ A quién reportará la persona.
- ✓ Los horarios de trabajo y turnos en caso de existir.
- ✓ Las costumbres en cuanto a horarios, descanso, etc.
- ✓ Los beneficios para el personal (médicos, transporte, etc.)

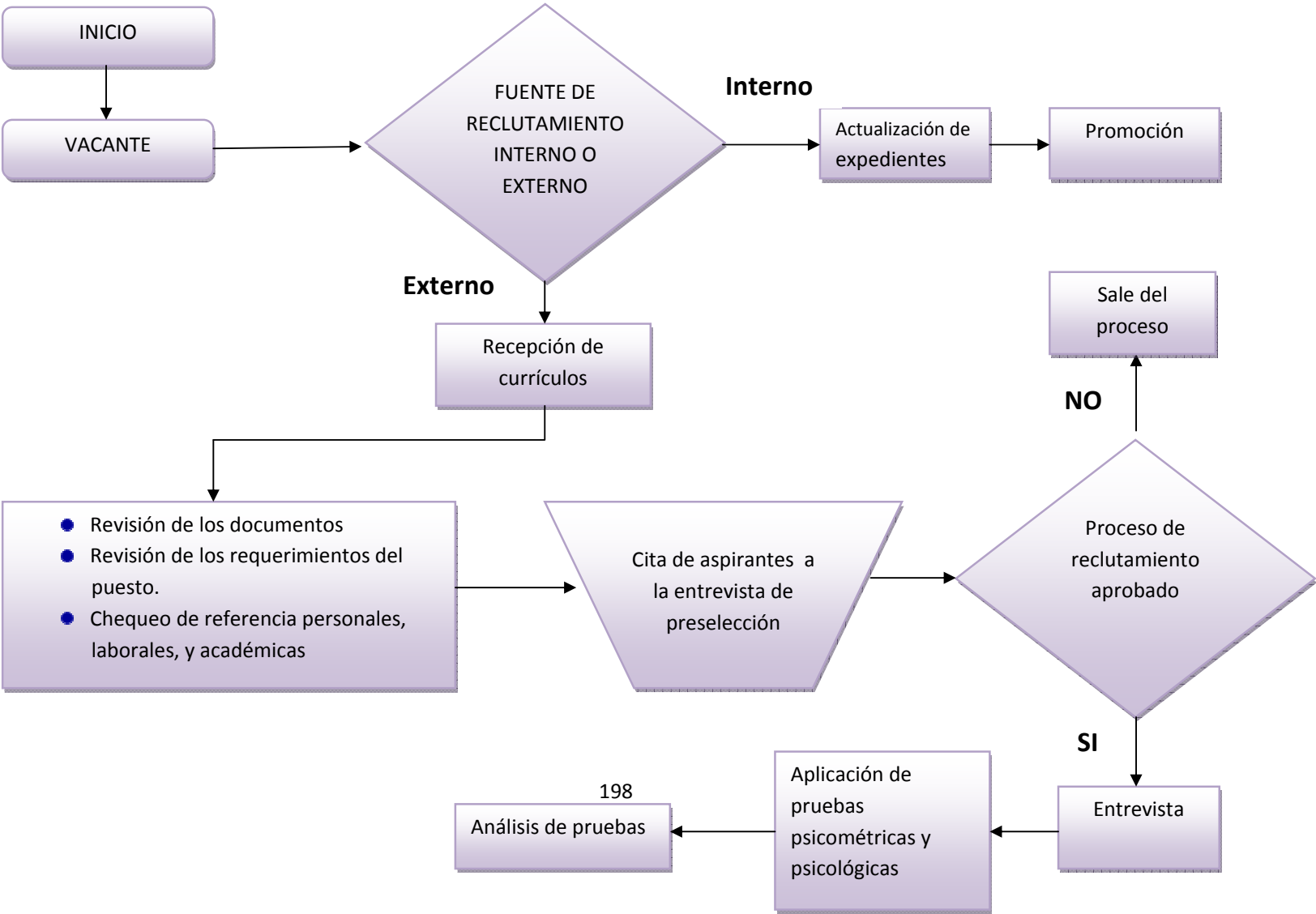
En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.

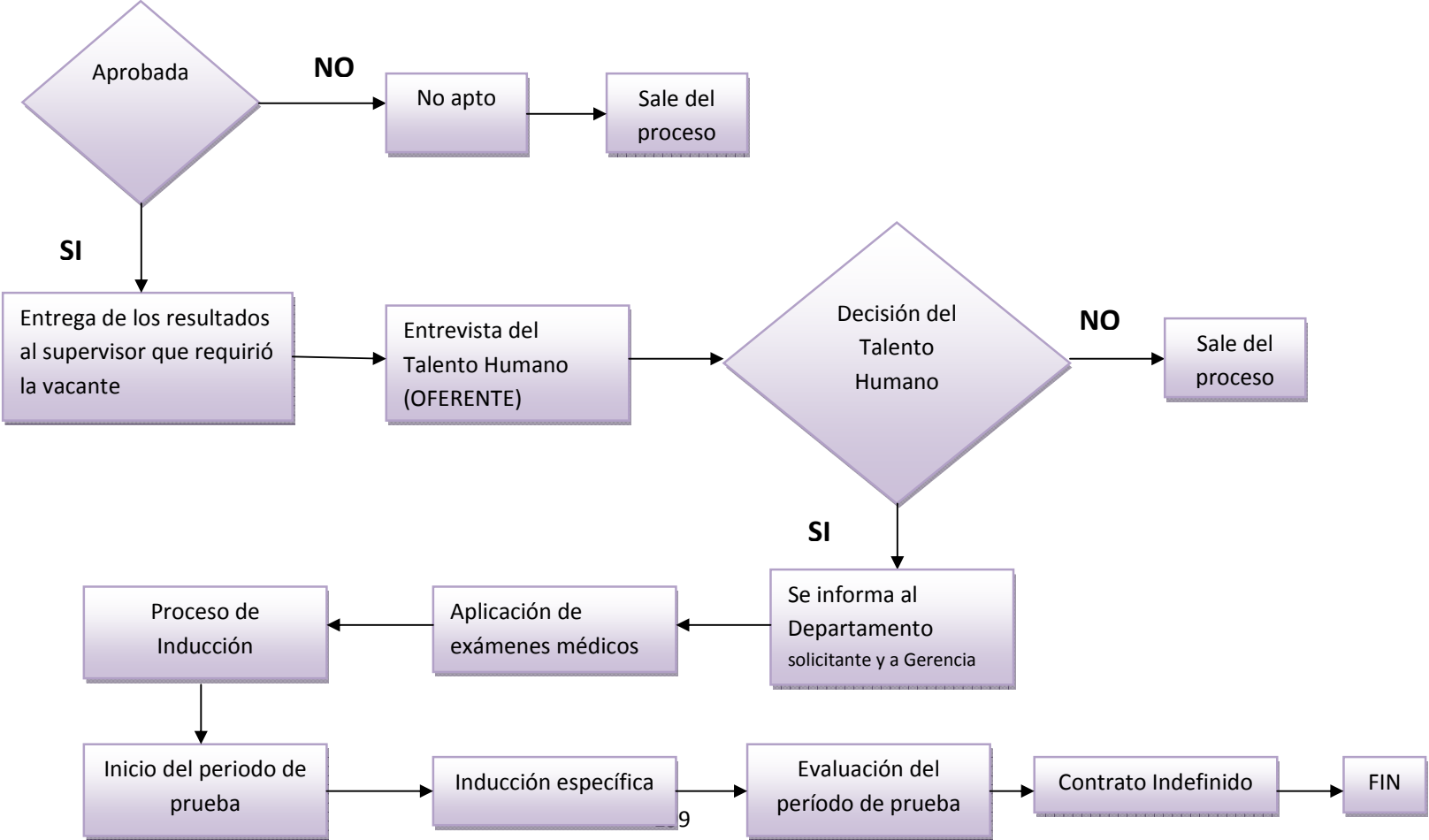
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad en la cual va a trabajar.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.
- Otra información adicional que la VITEFAMA considere pertinente y/o actualizada.

A continuación se presenta oficialmente ante los colaboradores del área donde específicamente trabajará y seguidamente se hace un recorrido por el resto de las áreas a fin de presentarlo a los demás grupos.

4.2 PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA LA EMPRESA MUEBLES VITEFAMA



CONTINUACIÓN



4.3 MÉTODO DE 90 GRADOS PARA EL PRIMER PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.

4.3.1. IMPORTANCIA

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para apreciar el rendimiento de los trabajadores y constatar el aporte que cada uno de ellos hace hacia la consecución de los objetivos y metas planteados.

Debido a que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar el Talento Humano, VITEFAMA debe considerar que mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utilizará los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores de VITEFAMA con esta herramienta también obtendrán beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

Por ello el objetivo de esta propuesta de evaluación de desempeño a los empleados de la fábrica de Muebles “VITEFAMA” es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la

evaluación, la empresa obtendrá una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la misma.

Los superiores inmediatos de VITEFAMA serán los encargados de la evaluación del desempeño inicial, debido a que es conveniente sembrar el concepto de la herramienta evaluación en todo el personal y posteriormente en etapas mas avanzadas cuando la empresa haya madurado en sus conceptos y aplicación de la evaluación, se podrán diseñar intervenciones en el proceso por parte de pares, subordinados y clientes internos o externos de la empresa.

En el primer ejercicio de evaluación del talento humano para VITEFAMA se tomarán en cuenta esquemas y metodologías de autores especializados en el área y a partir de esto se elaborarán programas formales basados en información interna, señalando la posibilidad de que puedan existir lineamientos de tipo objetivo pero se puede encontrar visiones de tipo subjetivo que se irán canalizando de la mejor forma, ya que es imposible eliminarlos aún en los modelos más avanzados de evaluación y de indicadores de gestión.

4.3.2. OBJETIVOS

Entre los objetivos fundamentales de la propuesta de evaluación del desempeño en la empresa VITEFAMA, se encuentran:

- ✓ Cimentar el concepto de la evaluación como herramienta necesaria y positiva para todos los integrantes de la Empresa.
- ✓ Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- ✓ Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtenga un resultado "negativo".
- ✓ Permitir mediciones justas y objetivas del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.

- ✓ Incorporar el tratamiento del Talento Humano como una parte básica de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- ✓ Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales y tomando en consideración las competencias del talento humano.

4.3.3 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño proporcionará a la empresa VITEFAMA las siguientes ventajas:

- ✓ Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación a los colaboradores.
- ✓ Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir incrementos remunerativos u otras retribuciones dentro de la empresa.
- ✓ Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se pueden basar en información fidedigna sobre el desempeño anterior.
- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ✓ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ✓ Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- ✓ Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

- ✓ Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.
- ✓ La empresa inicia sus registros de resultados mediante una herramienta confiable.

4.3.4. ¿QUIÉNES PARTICIPAN COMO EVALUADORES EN LA EMPRESA VITEFAMA?

Los evaluadores del desempeño del personal, deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver cotidianamente al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación (cuando ésta se ejecute) con las estimaciones realizadas por observadores (evaluadores).

4.3.4.1 Evaluadores del Proceso inicial de Evaluación del Desempeño: 90 grados.

En este método el evaluador tiene que ser únicamente el superior inmediato de cada puesto de trabajo de VITEFAMA. El supervisor debe estar en la mejor predisposición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

El evaluador debe tener en cuenta que el objetivo fundamental de la evaluación es facilitar la comunicación y el entendimiento con su evaluado, generando un espacio formal para conversar sobre expectativas, fortalezas, puntos a mejorar y plan de acción para lograrlo.

4.3.4.2 El papel del supervisor en la Evaluación

Los supervisores por lo regular realizan la evaluación real y deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación que utilizarán, por lo que es conveniente que se encuentren capacitados para realizar esta función.

4.3.4.3 Como prepararse para la entrevista de evaluación del desempeño

Son tres cosas las que se deben de hacer:

1. **Reunir los datos.** Estudiar la descripción del puesto del empleado, comparar su desempeño con los criterios y revisar los archivos de las evaluaciones previas de desempeño.
2. **Preparar al empleado.** Es necesario darle un aviso una semana antes para que revise su trabajo.
3. **Momento y lugar.** La entrevista se debe realizar en un lugar privado donde no surjan interrupciones por llamadas telefónicas, visitas, entre otras.

La empresa de Muebles Vitefama para futuro podrá utilizar sistemas más adecuados y complejos como el método de 180 grados en el cual podrán intervenir más evaluadores como los mencionados a continuación:

Posibles evaluadores:

Clientes: este proceso daría la oportunidad a los clientes internos y externos de la empresa VITEFAMA de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

Empleados: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantizan su imparcialidad; de este modo pueden seleccionar el criterio que se usará para juzgar su desempeño.

Miembros de los departamentos: es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejora su rendimiento.

Directivos: permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada directivo puede utilizar esta evaluación de la manera que considere más eficaz en pro del beneficio empresarial.

4.3.5. LAS CLAVES PARA EL ÉXITO DE UNA PLICACIÓN DE 90 GRADOS

Muebles VITEFAMA para conseguir el éxito en la evaluación de desempeño de 90 grados debe tomar en cuenta estos siguientes aspectos:

- ✓ Un adecuado diseño de herramienta de evaluación.
- ✓ Una prueba piloto que debe realizarse y este puede hacerse de diferentes maneras, eligiendo un grupo de persona dentro de la Empresa de Muebles VITEFAMA y realizando una experiencia previa que convalide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación.
- ✓ Entrenamiento a evaluadores y evaluados es muy importante por lo que recomendamos a VITEFAMA que se implante en el momento que decide evaluar el desempeño de sus colaboradores, ya que este le permitirá orientar el uso del formulario de evaluación de 90 grados.
- ✓ Un manual de instrucción, ya que son muy importantes, ya que se complementa con un buen entrenamiento, este se sugiere que demuestre claridad, simplicidad e instructivo.
- ✓ Procesamiento externo: para garantizar la confidencialidad del proceso se propone a VITEFAMA un consultor externo, quien recibirá directamente todos y cada uno de los formularios confeccionados por los evaluadores.
- ✓ Los informes: estos deben ser claros y suficientemente explicativos por sí mismos. El Gerente de VITEFAMA recibirá por parte del consultor externo o también puede recibir de parte del responsable interno del proceso en el caso de que no contraten un consultor un resumen de la evaluación, básicamente debe ser informado sobre el resultado final.

En síntesis podemos decir que la mejor forma de asegurar el éxito es garantizando la confiabilidad de los participantes y que los evaluados perciban que no se les está juzgando ni se pretende hacer ajustes de cuentas, sino mejorar el desempeño de toda la organización.

4.4 ADAPTACIÓN DE FORMULARIO PARA LA EMPRESA VITEFAMA

Luego de haber determinado de común acuerdo con los directivos de la Empresa VITEFAMA la realización del primer proceso de evaluación de 90°, se presenta a continuación el modelo de formulario propuesto para que la empresa pueda implementar su proceso según sus calendarios y disponibilidades de tiempo:



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL

NOVENTA GRADOS: Jefes - Subordinados

Datos del Evaluado	
Nombre del Evaluado:	_____
Departamento / Area:	_____
Cargo:	_____
Tiempo en la Empresa:	_____
Datos del Evaluador	
Nombre del Evaluador:	_____
Departamento / Area:	_____
Cargo:	_____
Fecha de Evaluación (dd/mm/aa): _____	

INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR

- 1.- Lea cada uno de los enunciados y proceda a evaluar
- 2.- Califique cada uno de los aspectos que constan en la evaluación del desempeño.
- 3.- Cada aspecto será evaluado del 1 al 5
- 4.- Usted deberá marcar con una X el nivel que más se aproxima a la realidad del empleado.
Una vez concluida la evaluación deberá ser enviada en un lapso inferior a 10 días, a partir de la fecha de
- 5.- emisión.

		1	2	3	4	5
		Deficiente	Regular	Satisfactorio	Muy Bueno	Superior
ASPECTOS DE TRABAJO						
1	Calidad del Trabajo efectuado					
2	Capacidad de entender nuevos métodos de trabajo					
3	Capacidad de trabajar sin supervisión					
4	Cumplimiento de normas, ordenes y políticas					
5	Actitud hacia la compañía, identificación y lealtad, preocupación por contribuir con su progreso e imagen					
6	Es discreto/a y confiable en el manejo de información y tareas del área					
7	Es abierto/a a los cambios y/o sugerencias para el mejoramiento de su trabajo					
8	Se preocupa por la optimización de recursos y el ahorro de los materiales de trabajo					
9	Participa activamente en los cursos de capacitación programados por la institución					
10	Cumple con entusiasmo e interés las responsabilidades asignadas					
11	Realiza su trabajo con precisión y exactitud					
12	Cumple con el volumen de trabajo asignado					
13	Cumple con los plazos establecidos para realizar las tareas encomendadas					
14	Maneja las técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo					
15	Busca soluciones a las dificultades que surgen en su puesto de trabajo					

HABITOS DISCIPLINARIOS					
16	Es puntual y cumple con el horario de trabajo establecido				
17	Justifica adecuadamente sus faltas y/o atrasos				
18	Disposición para trabajar jornadas extras				
19	Cuidadoso en su aspecto general y porta el uniforme completo				
20	Mantiene en orden su puesto de trabajo				
21	Influye su estado de ánimo en el desempeño de sus funciones				
22	Se expresa -oral y por escrito- con claridad, comprende y recepta ideas y se adapta al entorno.				
RELACIONES INTERPERSONALES					
23	Demuestra amabilidad, cortesía y respeto en el trato con los demás				
24	Se comunica con sus compañeros/as y superiores con actitud franca y constructiva				
25	Tiene capacidad para trabajar en equipo				
26	Es tolerante y flexible con aquellos criterios con los que no está de acuerdo				
27	Mantiene actitud participativa en las reuniones de trabajo y actividades socioculturales				
28	Coopera con sus compañeros/as en tareas que no son propias de su puesto de trabajo				
29	Demuestra cooperación con sus compañeros y superiores				
30	Refleja una actitud positiva a las personas que le rodean				

Este formulario consta de los siguientes espacios que se llenarán con la información de los colaboradores evaluados de la empresa VITEFAMA:

1. DATOS DEL EVALUADO:

En los datos del evaluado se debe señalar el nombre del evaluado, indicar el departamento o área de trabajo al que pertenece, así como su cargo y tiempo en la empresa.

2. DATOS DEL EVALUADOR:

Aquí debemos indicar los datos de la persona que se encargara de la evaluación el nombre, el departamento y su cargo, también se debe señalar la fecha de la evaluación.

3. COMPLETAR EL FORMULARIO DE EVALUACIÓN

Cada evaluador tiene que completar un formulario por cada persona evaluada, con tiempo, dándole al proceso la importancia que merece.

Se recomienda calificar cada aspecto del 1 a 5 el nivel que más se aproxima a la realidad del empleado, siendo sus interpretaciones las siguientes:

1: **DEFICIENTE:** Es una alarma para que la persona cambie, se espera un cambio de actitud y se evaluará su desempeño nuevamente en 3 meses.

2: **REGULAR:** Necesitamos que mejore, no estamos felices con lo logrado hasta ahora

3: **SATISFACTORIO:** El desempeño es el esperado, adecuado, correcto

4: **MUY BUENO:** Estamos muy contentos con lo logrado, felicitaciones

5: **SUPERIOR:** Estamos muy complacidos y admiramos sus logros. Es un ejemplo para los demás

4. SEGMENTOS DEL FORMULARIO

ASPECTOS DE TRABAJO:

En este espacio se procede a llenar con una x los aspectos que constan en la evaluación y se trata de describir el trabajo del evaluado como:

- ✓ La calidad que demuestra en el trabajo.
- ✓ La capacidad de entender conceptos y situaciones rápidamente.
- ✓ El grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas.
- ✓ La capacidad de elegir alternativas convenientes con visión estratégica a futuro y siendo realista.
- ✓ El grado de tranquilidad que le genera a su superior.
- ✓ El cumplimiento de las fechas de entrega.
- ✓ El volumen de trabajo que realiza por unidad de tiempo, el tiempo dedicado al trabajo exclusivamente.

- ✓ Sus desarrollos pueden ser abordados con facilidad por otras personas.
- ✓ La planificación de sus tareas analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante.
- ✓ Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.
- ✓ Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores.

HABITOS DISCIPLINARIOS

En este punto se describe los hábitos del evaluado como:

- ✓ La puntualidad en el horario laboral y reuniones.
- ✓ La disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.
- ✓ Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.
- ✓ La manera de Vestir.
- ✓ Mantener en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas.
- ✓ La capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros.
- ✓ La capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión.

RELACIONES INTERPERSONALES

En este literal de debe definir las relaciones que tiene con los demás como lo expuesto a continuación:

- ✓ Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos, reconocimiento y respeto, lealtad, sinceridad y colaboración.
- ✓ Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos, considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.
- ✓ Colaboración en el desarrollo de trabajos de otros grupos, trabajo en equipo, capacidad de compartir conocimiento y habilidades.
- ✓ Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.

- ✓ Realiza sugerencias para mejorar el trabajo.
- ✓ Claridad en la comunicación con el cliente, respeto, cooperación y cordialidad. Entonces, una evaluación ya completa podría verse de la siguiente manera:



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL

NOVENTA GRADOS: Jefes - Subordinados

Datos del Evaluado	
Nombre del Evaluado:	Cristian Zuriaga
Departamento / Area:	Producción
Cargo:	Supervisor de máquinas
Tiempo en la Empresa:	2 años
Datos del Evaluador	
Nombre del Evaluador:	Eugenio Castillo
Departamento / Area:	Producción
Cargo:	Jefe de Producción
Fecha de Evaluación (dd/mm/aa):	3 de agosto del 2010

INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR						
1.- Lea cada uno de los enunciados y proceda a evaluar 2.- Califique cada uno de los aspectos que constan en la evaluación del desempeño. 3.- Cada aspecto será evaluado del 1 al 5 4.- Usted deberá marcar con una X el nivel que más se aproxima a la realidad del empleado. Una vez concluida la evaluación deberá ser enviada en un lapso inferior a 10 días, a partir de la fecha de 5.- emisión.						
		1	2	3	4	5
		Deficiente	Regular	Satisfactorio	Muy Bueno	Superior
ASPECTOS DE TRABAJO						
1	Calidad del Trabajo efectuado			X		
2	Capacidad de entender nuevos métodos de trabajo				X	
3	Capacidad de trabajar sin supervisión					X
4	Cumplimiento de normas, ordenes y políticas					X
5	Actitud hacia la compañía, identificación y lealtad, preocupación por contribuir con su progreso e imagen					X
6	Es discreto/a y confiable en el manejo de información y tareas del área				X	
7	Es abierto/a a los cambios y/o sugerencias para el mejoramiento de su trabajo				X	
8	Se preocupa por la optimización de recursos y el ahorro de los materiales de trabajo				X	
9	Participa activamente en los cursos de capacitación programados por la institución					X
10	Cumple con entusiasmo e interés las responsabilidades asignadas					X
11	Realiza su trabajo con precisión y exactitud					X
12	Cumple con el volumen de trabajo asignado				X	
13	Cumple con los plazos establecidos para realizar las tareas encomendadas					X
14	Maneja las técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo				X	
15	Busca soluciones a las dificultades que surgen en su puesto de trabajo				X	

HABITOS DISCIPLINARIOS						
16	Es puntual y cumple con el horario de trabajo establecido				X	
17	Justifica adecuadamente sus faltas y/o atrasos					X
18	Disposición para trabajar jornadas extras					X
19	Cuidadoso en su aspecto general y porta el uniforme completo					X
20	Mantiene en orden su puesto de trabajo					X
21	Influye su estado de ánimo en el desempeño de sus funciones				X	
22	Se expresa -oral y por escrito- con claridad, comprende y recepta ideas y se adapta al entorno.				X	
RELACIONES INTERPERSONALES						
23	Demuestra amabilidad, cortesía y respeto en el trato con los demás					X
24	Se comunica con sus compañeros/as y superiores con actitud franca y constructiva					X
25	Tiene capacidad para trabajar en equipo					X
26	Es tolerante y flexible con aquellos criterios con los que no está de acuerdo					X
27	Mantiene actitud participativa en las reuniones de trabajo y actividades socioculturales				X	
28	Coopera con sus compañeros/as en tareas que no son propias de su puesto de trabajo				X	
29	Demuestra cooperación con sus compañeros y superiores				X	
30	Refleja una actitud positiva a las personas que le rodean				X	

Para tabular los datos procederíamos de la siguiente manera haciendo una sumatoria de todos los puntos.

En el ejemplo vemos que el evaluado tiene las siguientes calificaciones: 3+56+15 =74 y si vemos la tabla él esta con una calificación satisfactoria.

Calificación	EQUIVALENCIA
0 a 60	DEFICIENTE
61 a 70	REGULAR
71 a 80	SATISFACTORIO
81 a 90	MUY BUENO
91 a 100	SUPERIOR

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido del trabajo desarrollado han sido el producto de la investigación teórica-práctica realizada a la Empresa de Muebles VITEFAMA dentro del área de la administración del Talento Humano. Este trabajo ha constituido para nosotras una puerta abierta a nuevas experiencias dentro de esta disciplina, ya que por una parte se han compartido los conocimientos teóricos y por otra hemos adquirido experiencia de la realidad existente dentro del ámbito empresarial, en donde día a día se enfrentan a nuevos desafíos, los mismos que los hemos vivido en el desarrollo de nuestro trabajo y que con el apoyo continuo que se ha tenido dentro de la empresa lo fuimos superando poco a poco hasta lograr obtener algunos resultados dentro de los diversos temas y subtemas planteados, lo cual se aspira sea de utilidad para la empresa motivo del estudio cuanto para nuestro futuro profesional.

La propuesta de implementación de un sistema de Gestión del Talento Humano para la Empresa de Muebles VITEFAMA, ha sido un trabajo desarrollado bajo un enfoque teórico- práctico. Teórico porque está basado en una investigación de diversas obras de autores especializados en el área del Talento Humano, internet, tesis, etc. y práctico porque se fundamenta en torno a las expectativas aplicables a la empresa.

A continuación expondremos las siguientes conclusiones:

- ✓ El Talento Humano es considerado hoy en día indispensable en cada una de las organizaciones y que de ellos depende el éxito o el fracaso de las empresas, y al tener en cuenta que esta empresa no cuenta con un departamento de Talento Humano, se propuso que el tema de la presente investigación fuese una “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA PARA LA FÁBRICA DE MUEBLES VITEFAMA”, la cual se

dedica a diseñar, fabricar, y proveer muebles de alta calidad que cumplan las expectativas del mercado. Se puede concluir sin dudas que VITEFAMA está ya dando sus primeros pasos seguros hacia un futuro de gestión humana proactivo y eficiente, muestra de lo cual es su predisposición positiva para acceder al presente estudio y proporcionar tanto la información que se necesitó cuanto el tiempo de gestión que fue requerido por las autoras para las diferentes fases de la tesis.

- ✓ Del estudio realizado en el primer capítulo que fue la de conocer como estaba conformada la empresa y obtener la información necesaria para este estudio, se deduce la inexistencia de un departamento de personal, y por ende de un responsable de gestión humana el mismo que consideramos de suma importancia para la empresa para implementar precisamente los proyectos y programas dentro de esta área fundamental de toda empresa.

- ✓ También las líneas de mando en el orden jerárquico no se encuentran definidas técnicamente a través de un organigrama estructural ni se posee un Manual Orgánico Funcional, limitándose de esa manera el conocimiento de su autoridad y responsabilidad a recibir y ejercer, tanto de los obreros como del personal administrativo. Actualmente este cargo se encuentra conducido conocimientos en el área no ha permitido la correcta administración del Talento Humano. Al conocer que la empresa tiene falencias al nivel de su Gestión Humana, consideramos que temas citados a continuación constituirán un apoyo para la misma.

- ✓ En el segundo capítulo se incorpora en el estudio una breve reseña de la Administración del Talento Humano, como ha ido evolucionando, el rol del departamento que maximiza el valor del capital humano y por otro lado brinda soporte estratégico a las organizaciones. También acerca de los subsistemas como el de Análisis y Descripción de Puestos, proceso que investiga, describe, analiza, detalla y documenta las diferentes funciones y actividades diarias, eventuales, periódicas, los objetivos, deberes y responsabilidades de cada individuo dentro de una empresa. El subsistema de

selección del personal que trata de el proceso que consiste en elegir entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa y por ultimo el subsistema de evaluación de desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo, ahora consideremos la importancia que implicara esta evaluación en la Empresa VITEFAMA.

- ✓ En el tercer capítulo con el diagnostico que realizamos a los trabajadores y colaboradores de la Empresa Muebles VITEFAMA, los resultados obtenidos demuestran la importancia de contar con un sistema de Gestión del Talento Humano ya que radica en el hecho de que su existencia y aplicación posibilitara definir claramente los deberes y responsabilidades del personal que labora en la empresa, lo cual a su vez permitirá alcanzar un grado razonable de uniformidad, eficiencia y seguridad en el desempeño de sus funciones para lo cual planteamos el manual de funciones, el mismo que permitirá valorar, desarrollar y controlar el trabajo realizado por cada una de las áreas, además de contar con un organigrama definido en donde se identifican claramente los diferentes niveles jerárquicos los cuales orientan a seguir la línea de autoridad.

- ✓ En el último capítulo se presenta la propuesta para la empresa de Muebles VITEFAMA, y comenzaremos con el reclutamiento ya que el personal es la base sobre la cual se sustenta la estructura de la empresa, por esta razón la tarea será reclutar el mejor elemento humano existente en el medio, a través del concurso interno como prioridad o externo, utilizando para ello las técnicas, procedimientos de reclutamiento y selección del personal, también proponemos la evaluación de desempeño mediante un formulario que creyere conveniente la empresa y de esa manera la implementación que se requiere para dar inicio a la conformación de un departamento de Gestión del Talento Humano, establecidos estos y otros parámetros a través de los distintos subsistemas de la administración del Talento Humano buscamos armonizar las relaciones de la organización, optimizar los recursos humanos y

materiales existentes con el propósito de lograr los objetivos tanto personales como los de la empresa.

RECOMENDACIONES

Para la culminación de nuestro trabajo de investigación no podríamos dejar de aportar con recomendaciones obtenidas por el contacto continuo con la fábrica de muebles VITEFAMA. Lo primordial desde nuestro punto de vista será la utilización del Manual Funciones elaborado como un instrumento de consulta de primera mano y asesoría para el mejor desempeño de las actividades a desarrollarse en VITEFAMA; este manual es la base para los demás procesos de la gestión humana de esta empresa.

- ✓ Nuestro trabajo ha constituido una herramienta básica para encaminar la Administración del Talento Humano dentro de la empresa, por la importancia de su contenido en el detalle de técnicas, métodos, modelos, normas, procedimientos, flujogramas, etc., los que se ajustaron a las actividades y necesidades de la empresa, por todo esto se recomienda que el cumplimiento de estos lineamientos deben ser aplicados en los procesos necesarios y en los que no se cumplen se deberán analizar. Se recomienda paralelamente a esto que en la Empresa se predisponga la suficiente flexibilidad en los procesos para que se puedan ir actualizando las fases intervinientes como para poder captar el valor de las iniciativas de todos los colaboradores.

- ✓ Esta experiencia adquirida en la elaboración de nuestra tesis ha sido muy nutritiva, para nuestros conocimientos y creemos que así para el resto, los lineamientos trazados en nuestro trabajo están establecidos de acuerdo a los requerimientos de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa pero como todo se maneja dentro de un entorno, el mismo que es cambiante en lo económico, social y tecnológico, se recomienda que el sistema de

Administración de Talento Humano que se maneja sea revisado con frecuencia y modificado en las partes que se requieran.

- ✓ Se recomienda crear un Departamento o Unidad de Gestión Humana ya que toda organización requiere de una administración especializada en este aspecto, para lograr un mejor aprovechamiento de todos los recursos con los que cuenta, optimizando sus ganancias, lo que permite mantenerse en un mercado competitivo. Consideramos que el crecimiento que va alcanzando y el que ya ha conseguido la Empresa, amerita esta decisión para continuar por un futuro de desarrollo exitoso. En la creación de este departamento, se debe considerar el tamaño de la empresa, sus condiciones económicas y sus necesidades, así como los beneficios que se pueden obtener.
- ✓ En nuestro trabajo de investigación sugerimos y diseñamos un organigrama para que todos sus miembros sepan de quien reciben órdenes y a quién tienen que responder por las actividades que realizan por lo que se recomienda ésta estructura orgánica y de funciones.
- ✓ El manual elaborado ayudará a la mejor identificación del puesto, de sus funciones y responsabilidades. Así como es un instrumento para la selección, reclutamiento, capacitación e incluso para la determinación de las pautas salariales de la empresa.
- ✓ El manual elaborado servirá como base para proceder a tomar las decisiones respectivas, para lo cual se puede emplear el manual de funciones en donde constan las tareas que corresponde a cada puesto, procediéndose a tomar las respectivas medidas y/o ajustes con el fin de evitar la duplicidad innecesaria de tareas.
- ✓ Se recomienda finalmente que las autoridades, accionistas o líderes de esta pujante empresa cuencana MUEBLES VITEFAMA impulsen y mantengan políticas de administración del talento humano acordes con las exigencias de competitividad del siglo 21, siglo del conocimiento e información pero

también siglo de los mejores logros humanos a través de seres humanos a base de las mentes de las personas.

- ✓ La implementación de las herramientas propuestas a través de este estudio, serán de responsabilidad completa de los directivos de la empresa, cuestión que se recomienda tener presente a fin de que se verifiquen en la realidad tanto los diagnósticos cuanto los procesos planteados.

- ✓ La puesta en práctica que las autoras de esta tesis han podido efectuar a lo largo del trabajo, ha constituido realmente la oportunidad de ejercer una sana vinculación con la colectividad, cuestión que representa el cumplimiento de uno de los objetivos más importantes de nuestra Universidad, cual es la concreción en la práctica de las competencias adquiridas.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES Martha, *Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias*. 2da. Edición, Editorial Granica.

CHIAVENATO, *Idalberto, Administración de Recursos Humanos-Capital Humano de las Organizaciones*- 8va Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administración de recursos humanos*-5ta Edición. 2001. McGraw-Hill Interamericana.

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*-Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2002.

DOLAN, Simón L, y otros, *La Gestión de los RH como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*-3ra Edición, Editorial McGraw Hill.

Lcda. PÉREZ, Lourdes Maritza, *Gestión del Talento Humano*.

R. Wayne Mondy Robert M. Noe, *Administration de Recursos Humanos*-9na Edición.

Bibliografía Electrónica

- www.gestiopolis.com
- www.monografias.com
- www.losrecursoshumanos.com
- www.elprisma.com
- www.navactiva.com
- www.datospymes.com
- www.encolombia.com
- www.psicologiacientifica.com