

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Tesis Previa a la obtención del Título de
Licenciada en Psicología del Trabajo

ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL, CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA RASTER EN EL PERÍODO OCTUBRE 2014 - MARZO 2015

AUTORA: SANDRA URDIALES ARÉVALO

DIRECTOR: MST. GUIDO PAÚL FLORES

CUENCA-ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Yo, Guido Paúl Flores Sisalima MDRH, certifico que el presente trabajo, con el tema “Elaboración de una propuesta de implementación de los subsistemas de selección de personal, clima laboral, en la empresa Raster en el período octubre 2014 – marzo 2015, fue realizado por la alumna Sandra Lorena Urdiales Arévalo, ha sido revisado cada uno de sus capítulos, por lo que autorizo su presentación.



Lic. Guido Paúl Flores Sisalima. MDRH
Director de Tesis

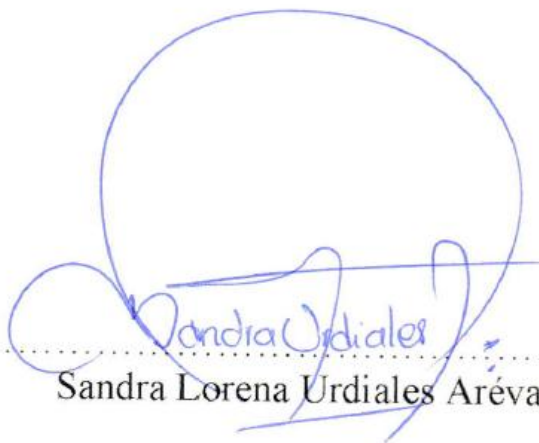
Cuenca, Marzo de 2015

DECLARATORIA DE AUTORÍA

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

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normativa Institucional vigente.

Cuenca, marzo de 2015.



Sandra Urdiales

Sandra Lorena Urdiales Arévalo

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis en primer lugar a mis hijos Andrés y Doménica. A mis padres que me han dado las herramientas, No solamente para triunfar profesionalmente sino para ser feliz en la vida.

A mis hermanas quienes han sido raíz, tronco, árbol y frutos.

Y a mis queridas Tías, quienes me han apoyado como madres siempre.

A mi Virgen Auxiliadora quien me guío para educarme siempre en una casa salesiana.

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a la empresa RASTER, que me dio la oportunidad de desarrollar esta tesis en sus oficinas, respaldando mi trabajo.

A mí querido amigo el Dr. Juan Carlos Paz Mena, quien con sus consejos, y fe en mí, me apoyó siempre para conseguir este título Universitario.

A mis compañeras Sofía, Ma. Paz y Alejandra por su ayuda, cariño, hombro y amistad.

A mi ángel de la guarda....

A la Universidad Politécnica Salesiana por haberme guiado en estos años de estudios, a mis maestros y sobre todo al departamento de Bienestar Estudiantil por su entrega, dedicación y amor por los estudiantes.

A mi director de tesis Mst. Guido Paúl Flores, por brindarme su apoyo, su paciencia y conocimientos a lo largo del desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

RASTER

1.1.- Misión.....	10
1.2.- Visión	10
Clientes.....	10
Empleados	10
Consultores externos.....	11
1.3.- Introducción a las funciones del Talento Humano.....	14
1.3.1.- Subsistemas de recursos humanos.....	20
1.3.1.1.- Subsistema de Provisión	20
1.3.1.2.- Subsistema de Mantenimiento	25
1.3.1.3.- Subsistema de Desarrollo.....	26
1.3.1.4.- Subsistema de Aplicación	27
1.3.1.5.- Subsistema de Auditoría	29
1.4.- Estructura.....	29
1.5.- Objetivos.....	30

CAPÍTULO II

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1.- Definición de Reclutamiento	31
2.1.1.- Reclutamiento Interno	31
2.1.2.- Reclutamiento Externo	32
2.2.- Selección de Personal	33
2.2.1.- Proceso de selección de personal	34
2.2.2.- Selección de personal por competencias	37
2.3.- Contratación.....	38
2.4.- Manual de Funciones.....	39
2.4.1.- Objetivos del Manual de Funciones	39
2.4.2.- Ventajas y Desventajas del Manual de Funciones	41

CAPÍTULO III
CLIMA LABORAL

3.1.- Clima Laboral	43
3.1.1.- Definición de Clima Laboral	43
3.1.2.- Clima, satisfacción laboral y desempeño.....	44
3.1.3.- Relación entre clima organizacional - satisfacción laboral	44
3.1.4.- Elementos para garantizar un buen Clima Laboral	45
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	53
ANEXO No. 1 MANUAL PARA EL MANEJO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA.....	53
ANEXO No. 2 MANUAL DE FUNCIONES.....	59
ANEXO No. 3 MANUAL SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL RASTER.....	80

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación ha sido el estudiar la problemática que toda organización empresarial enfrenta en relación a la selección del personal y el clima laboral dentro de la misma, ya que es fundamental garantizar la satisfacción y el desempeño del empleado para conseguir la satisfacción de las necesidades no sólo de la empresa en la consecución de sus metas y objetivo, sino lograr que el empleado se identifique y se sienta motivado en la realización de sus funciones laborales.

La problemática se ha estudiado en tres capítulos teóricos que han sido básicos para proponer la elaboración de Manuales destinados a efectivizar el sistema de reclutamiento de personal y mejorar el clima laboral en la empresa RASTER.

En el primer capítulo se abordó las generalidades de la empresa RASTER, tomando en cuenta que los objetivos empresariales están fijados en convertirse en una opción dentro del mercado local para el diseño y fiscalización de obra civil y arquitectónica.

En el segundo capítulo se estudió lo que es el Reclutamiento y la Selección de Personal, haciendo una recopilación bibliográfica sobre su proceso tanto a nivel general como dentro de la empresa RASTER, haciendo énfasis en los beneficios que actualmente se obtienen con la selección de personal por competencias, lo que representaría obtener personal altamente calificado para el desempeño de funciones específicas dentro de toda organización.

En el tercer capítulo se analizaron los factores que inciden en el Clima Laboral dentro de la empresa, ya que la satisfacción del empleado o trabajador, repercute totalmente en el desempeño de sus funciones y sobre todo, en lograr que la empresa alcance niveles óptimos de calidad en sus servicios.

Finalmente, y como parte del objetivo de la investigación, se presentan los Manuales de Clima Laboral, Selección y Reclutamiento de Personal y de Funciones, para la empresa RASTER, como una propuesta de mejoramiento de la selección de personal y clima laboral dentro de la organización, garantizando la efectividad en su aplicación para que la visión y misión empresarial sean una realidad concreta, obtenida con el trabajo conjunto de todos los que conforman la organización.

CAPÍTULO I

RASTER

1.1.- Misión

RASTER Ingeniería de Proyectos es una empresa que persigue la excelencia dedicada a brindar servicios de diseño y fiscalización en obra civil y arquitectónica, proporcionando a clientes tanto del sector público como privado soluciones a la medida de sus necesidades, con proyectos diseñados de manera integral y de acuerdo a las normativas y tecnologías apropiadas. (Plan Estratégico RASTER, 2014)

1.2.- Visión

En el 2020 RASTER Ingeniería de Proyectos será una empresa referente en los aspectos de diseño y fiscalización de obra civil y arquitectónica, que brinde confianza a sus clientes. Además RASTER será un lugar de bienestar y crecimiento para la gente que la conforma, porque se sienten capacitados y motivados a asumir retos y compromisos en los diferentes proyectos. (Plan Estratégico RASTER, 2014)

Historia

RASTER Ingeniería de Proyectos será una empresa involucrada en las obras civiles y arquitectónicas símbolo de la región y con reconocimiento a nivel de país.

Son socios estratégicos para cumplir nuestra visión:

Clientes satisfechos que se sintieron apoyados y respondidos por las acciones de la empresa y que cuando tienen un problema piensan en nosotros como un socio para encontrar la solución.

Empleados motivados y con crecimiento profesional constante, con retos de creatividad continuos, que cuenten con lineamientos claros para su trabajo y una guía adecuada.

Consultores externos eficientes que conozcan y aporten a la cultura y visión de RASTER a más de complementar nuestras capacidades técnicas.

Valores Institucionales.

Calidad aplicada a los productos que ofrecemos y nuestro modo de realizar nuestro trabajo.

Puntualidad para cumplir con nuestros proyectos tanto para los clientes internos como externos de la empresa.

Responsabilidad pues nos preocupa el producto que entregamos, interactuamos con nuestros clientes para que obtengan lo que realmente es provechosa y útil para ellos.

Aprendizaje e innovación continúa de nuevas habilidades y destrezas, a la vez que estamos al día con las nuevas tecnologías y metodologías aplicables a nuestros productos.

Honestidad para garantizar la objetividad, independencia de criterio y confiabilidad en la relación con nuestros clientes internos y externos.

Respeto por nuestros compañeros, clientes, valores de la empresa y lugar de trabajo.

Creatividad para ofrecer un trabajo que nos distinga dentro del mercado y cumpla con las expectativas de nuestros clientes.

Organigrama

Para la realización del Organigrama y tener un conocimiento amplio de la estructura orgánica dentro de la empresa se analizan los conceptos de varios autores:

Según (Chiavenato I. V., 1983) “los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”.

Fleitman citado por (Thompson, 2007) dice que es “la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.”

Para (Franklin E. B., 2007) “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.”

Puedo anotar entonces que el organigrama es una representación gráfica que define una cadena de mando o niveles dentro de una organización o empresa.

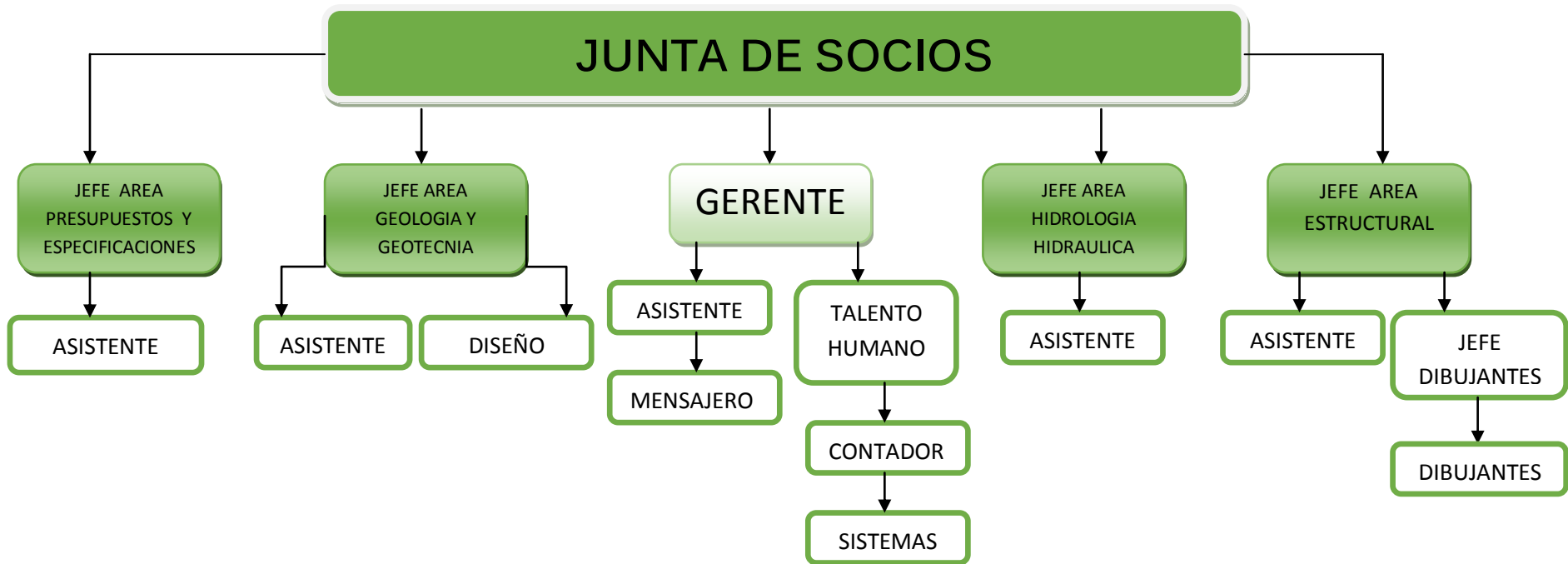
Objetivo

El objetivo principal de realizar un organigrama es brindar a los colaboradores o clientes internos y externos tener una observación de los niveles y estructura de la que está compuesta la empresa.

Para la realización de su elaboración tenemos que tomar en cuenta la precisión para establecer sus departamentos y las interrelaciones que existen entre sí.

El organigrama debe ser realizado de una manera sencilla para que sea de lectura fácil y comprensible para las personas que lo utilicen. Es muy importante para su validez conservar una vigencia y mantenerlo actualizado es importante tener en cuenta la fecha de realización y el departamento o persona encargada de mantenerlo en vigencia. (Franklin E. , 2014)

Gráfico No. 1: Organigrama RASTER Ingeniería de Proyectos



Fuente: RASTER

Realizado por: Sandra Urdiales

1.3.- Introducción a las funciones del Talento Humano

Iniciaremos esta introducción haciendo una recopilación de los principales conceptos sobre Talento Humano, iniciando con lo que dice Jara:

“La Gestión del Talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el 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 competitivo en el entorno actual y futuro. Como vemos esto va mucho más allá de la contratación o formación de un talento individual”. (Pérez, 2006)

(Chiavenato I. V., 1983) dice: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño.”

López añade que: “La gestión de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.” (López, 2011)

Se puede agregar que el Talento Humano tiene un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de las empresas u organizaciones, convirtiéndose un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades y lograr los objetivos empresariales.

Para la realización de la presente tesis es importante hablar sobre la administración del Talento Humano que es la que guiará el desarrollo de la misma.

La Administración del Talento Humano es compleja, ya que tratamos con seres humanos “colaboradores” y no materiales o ningún activo fijo de la organización, el potencial humano no tiene un valor asignable en las empresas.

El reto de las organizaciones es lograr que exista una interacción entre el talento humano y la administración de los recursos humanos, de tal manera que los objetivos y metas que están desarrollados beneficien tanto a la empresa como al colaborador, logrando equilibrio laboral (de pertenencia) y personal o emocional formando así un “equipo de trabajo” más no un “grupo de trabajo”

Dentro del marco conceptual la Administración del Talento Humano se define como “el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización” (Sherman, 1987)

“La administración del Talento Humano tiene dentro de sus funciones planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”. (Chiavenato I. V., 1983)

Chiavenato es quien recopila los conceptos y realiza uno solo, en el que busca mediante un proceso administrativo, aplicar las técnicas que permitan aprovechar en un 100% el potencial de los colaboradores, y a su vez busca que la organización o empresa sea el medio para que cada persona que ahí labore alcance metas independientemente de las responsabilidades o funciones que desempeñe dentro de la organización.

Según (Chiavenato I. V., 1983) las funciones del talento humano se basan en lo siguiente:

Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimiento, habilidades y competencias indispensables para la debida

administración de los demás recursos de la empresa, las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.

Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la misma capaces de dotarla de talento para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agente pasivo, inerte y estático.

Las personas como asociadas a la organización: capaces de conducirla a la excelencia y al éxito como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización –esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos, etc.-, con la esperanza de obtener rendimientos en esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera.

Las personas como capital humano de la organización de acuerdo a (Chiavenato I. , 2002) “se consideran como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.”

Dentro de las funciones del talento humano, de acuerdo con Serna citado por Terán (2010) podemos describir las siguientes:

“Función Empresarial.- Cuyo objeto es de desarrollar una visión del sistema socio técnico que es la empresa.

Función de Interrelación.- Tiene por objeto el desarrollo de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización, para una mejora de su efectividad global.

Función de Investigación y Métodos.- Tiene por objeto lograr la capacidad para determinar sectores laborales, que exigen nuevas respuestas.

Función Cultural.- Tiene por objeto interpretar la subcultura empresarial”. (Terán, 2010)

a) Importancia de las Funciones del Talento Humano

Desarrollar las funciones del Talento Humano se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

Su aporte permite a las organizaciones garantizar el enganche de personal idóneo y capaz de aportar a la ejecución de la estrategia definida por la empresa, desarrollar las competencias que aumenten la productividad a través de programas de formación y entrenamiento del personal, desarrollar actividades orientadas al bienestar de los colaboradores y de sus familias e integrar los aspectos legales requeridos en salud ocupacional y seguridad industrial.

“Las organizaciones son un conjunto de actividades conscientemente coordinadas formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de dicha organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, de trabajar en equipo y que busquen un objetivo en común”. (Chiavenato I. , 2002)

Contar con un área de gestión humana puede resultar en un valor agregado importante por cuanto permite descentralizar funciones y asignar responsabilidades específicas a otras áreas, de esta manera la administración podrá contar con un soporte importante en la gerencia del personal.

Aunque la gerencia de personal se ha relacionado tradicionalmente con los aspectos referidos a la compensación, y el cumplimiento de la normatividad legal la gestión humana permite dar mayor alcance a los propósitos de los colaboradores en el cumplimiento de su responsabilidad en el logro de los objetivos de la institución.

Cada uno de los procesos propios de la gestión humana, aportan de modo significativo en la consolidación de una cultura institucional acorde con la filosofía y modo de ser de la empresa, orientándose a ofrecer un trabajo de calidad que infunde entusiasmo en cada uno de los colaboradores por cuanto se fortalece el sentido de pertenencia.

El área de gestión humana tiene la responsabilidad de ser un punto de apoyo en la construcción de una cultura acorde a los lineamientos institucionales en términos no solamente de entrenamiento y fortalecimiento de los aspectos propios de la empresa sino también en la generación de espacios de desarrollo para todos los que intervienen en el proceso productivo y de gestión.

b) ¿Cuáles son los objetivos del manejo del Talento Humano?

Chiavenato considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. (Chiavenato I. V., 1983)

Asimismo sostiene que para alcanzar los objetivos citados la gestión del talento humano realiza los siguientes procesos más importantes:

Admisión de personas: Comprende atraer, seleccionar, contratar y asignar personal competente y motivado a la organización.

Aplicación de personas: Comprende el análisis, evaluación y diseño de cargos, así como la evaluación del desempeño.

Compensación de las personas: Abarca el diseño de estructuras salariales, la asignación de incentivos y bonificaciones y la asignación de beneficios y servicios complementarios.

Desarrollo de personas: Considera el diseño de programas de capacitación y entrenamiento, programas de ascensos y rotación del personal, y programas de integración y motivación.

Retención de personas: Comprende capacitación y desarrollo, asignación de bonificaciones y participaciones y asignación de beneficios y servicios complementarios.

Monitoreo de personas: Considera el diseño de los sistemas de información para la administración del personal, el registro de sus files personales, los documentos relacionados con los movimientos y acciones de personal, así como las bases de datos para las auditorias o acciones de control.

En síntesis se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

A continuación mencionaré los objetivos que se tendrían que tomar en cuenta dentro de la administración del talento humano:

- ✓ Conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.
- ✓ Desarrollar un grupo humano con talento, habilidad y motivación para lograr las metas de la organización con eficiencia y un ambiente adecuado para que las personas crezcan y alcancen sus objetivos individuales.
- ✓ Potenciar las capacidades humanas, respetando el fuero interno de cada cual, su personalidad y la forma de vida que desea.

La teoría de recursos y capacidades, que es una propuesta conceptual reciente, establece que no basta con tener recursos valiosos, escasos y relativamente insustituibles para lograr la competitividad de las empresas, si no se cuenta con las capacidades organizativas para su gestión.

Para Martha Alicia Alles las actividades más importantes, son las siguientes:

- Atracción, selección e incorporación de personas.
- Análisis y descripción de puestos.

- Remuneración, compensación y beneficios.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación y entrenamiento.
- Desarrollo de planes de sucesión. (Alles M. A., 2009)

1.3.1.- Subsistemas de recursos humanos

Comprende la planeación, organización, dirección, y desarrollo, coordinación y control de los procesos técnicos capaces de promover el desempeño eficiente del personal por lo tanto facilitará el reclutamiento y selección del personal idóneo, así como el adecuado mantenimiento, desarrollo y administración del personal en la organización, generando para tal efectos, los ambientes o condiciones que permitan obtener de los recursos humanos, su máxima contribución al logro de los objetivos empresariales, con una actitud positiva y favorable.

1.3.1.1.- Subsistema de Provisión

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización y básicamente trata los siguientes puntos:

- ✓ Absentismo
- ✓ Rotación del Personal
- ✓ El Ambiente Organizacional
- ✓ Evaluación de Procesos de provisión de personas

El subsistema de provisión abarca también otros puntos, pero estos se encuentran ya determinados en sus subsistemas específicos, aunque la definición de Chiavenato con respecto al subsistema de provisión nos puede despejar las dudas sobre la importancia de este subsistema:

“Abastece de recursos humanos a la empresa siempre que esta lo requiere. Toda organización opera junto con otras organizaciones en el ambiente del cual recibe informaciones y datos para la toma de decisiones, insumo necesarios para su operación, entrada de recursos

financieros, entrada de recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente, en tanto que pone este ambiente los resultados provenientes de sus operaciones, los residuos de dichas operaciones, los resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros, los resultados específicos de la aplicación de recursos metodológicos además de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización”. (Chiavenato I. V., 1983)

A continuación realizaremos un breve análisis de cada uno de los cuatro ítems relacionados con la provisión anteriormente señalado:

- Ausentismo

El ausentismo laboral es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo, que no es el resultado de una enfermedad y es una de las cuestiones que más preocupan a las empresas por los problemas organizativos que suscita y los costos que genera, por los tiempos utilizados y la suma de periodos no laborados.

Existen 3 clases de ausentismo laboral:

Ausentismo previsible y justificado: es aquel que puede ser controlado porque la empresa está informada previamente de la ausencia (permisos legales retribuidos, enfermedades comunes con baja de incapacidad laboral transitoria, accidentes de trabajo con baja laboral, permisos no retribuidos para asuntos personales.

Ausentismo no previsible y sin justificación: que suponen una falta o abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa.

Ausentismo presencial: Es aquella forma de ausentismo en la que el empleado acude a su trabajo, pero dedica una parte del tiempo a tareas que no son propias de la actividad laboral. (Sánchez Gallo, 2013)

Benhrend citado por (Ruiz Ramos, 2010) anota algunos factores muy frecuentes en los casos de ausentismo. Los principales factores intrínsecos del ausentismo son:

1. **Nivel de empleo:** Cuando los empleados no temen ausentarse en el puesto ya que no serán despedidos y que si esto llegara a ocurrir, otras oportunidades de empleo estarían a su disposición.
2. **Salarios:** Algunos autores opinan que los salarios altos constituyen un estímulo para obtener un mejor nivel de asistencia.
3. **Sexo y situación familiar.** Todos los estudios demuestran mayor índice de ausentismo entre las mujeres que entre los hombres. Sin embargo lo que concierne al ausentismo por responsabilidad, el índice mayor pertenece a los hombres.
4. **Edad.** Hay muchas divergencias en cuanto a la influencia de la edad en los índices de ausentismo. Algunos autores notan mayor índice entre los empleados que tienen menos de veinte de años de edad. (Ruiz Ramos, 2010)

- Rotación del Personal

De acuerdo a Chiavenato citado por (Piantini, 2011) "el término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella."

Este ingreso y salida de personal del que habla Chiavenato, tiene una parte positiva ya que permite la renovación del personal que se encuentra actualizada en conocimientos sobre la materia y negativa porque si esta no se realiza con mucha frecuencia, se produce el estancamiento del personal y por consiguiente de la organización, ya que no está actualizada en su capital humano, fundamental para conseguir los fines de toda organización.

Por ello Galarza citado por (Piantini, 2011) deja claro este punto de vista sobre la rotación del personal, "define la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización. La tasa de rotación de personal puede ser un indicador importante en la estabilidad del personal."

De manera que queda clara la relación existente entre la rotación del personal y los fines de la empresa desde el punto de vista de productividad de ambas partes: empresa y trabajadores.

- El Ambiente Organizacional

Para Solarte citado por Segredo:

“La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto”. (Segredo Pérez, 2013)

De esta definición se pueden colegir dos características del clima organizacional: a) la motivación al personal y b) la influencia sobre su comportamiento en el desempeño de sus labores.

Hemos de considerar que las organizaciones, sin tomar en cuenta la línea de función que siga, está integrada por un grupo de personas, desde los puestos directivos hasta los concretos de trabajo, que realizan sus funciones todos los días laborales en un mismo ambiente, bajo un mismo horario y realizando trabajos específicos designados a ellos y por los que fueron contratados, todo esto genera comportamientos que tienen influencia en el funcionamiento elemental del sistema organizativo, dando como resultado su efectividad de acuerdo al ambiente en que se desenvuelven.

Se asume la definición de clima organizacional como:

“El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización”. (Segredo Pérez, 2013)

Según García y Bedoya, dentro de una organización existen “tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.” (García M, 2009)

- Evaluación de Procesos de provisión de personas

Toda organización empresarial se cuestiona al momento de elegir y provisionarse de personal sobre ¿qué personas son las que se requieren en la organización?, por lo que les hace falta considerar dos aspectos básicos: a) criterios para el desempeño del cargo y b) las cualidades personales para lograr el nivel de desempeño deseado.

Pero luego de haber realizado la selección surge otra duda ¿cómo saber si el proceso de selección de personal es correcto y se está seleccionando al personal correcto? Deben primar criterios técnicos que incluyan conocimientos específicos del puesto vacante y si tienen habilidades para no estancarse sino para favorecer al crecimiento de la organización.

La relevancia de la efectividad de los criterios aplicados para la selección de personal tiene fundamento en la visión estratégica de los directivos.

En consideración a la evaluación del proceso:

“Es necesario considerar dos aspectos, uno de carácter operacional y otro de impacto. Los criterios para determinar la eficiencia del proceso corresponden a la relación costo/beneficio, esto es, que se haya contado con la cantidad y calidad apropiadas de candidatos, que se haya podido hacer en un tiempo aceptable para los requerimientos de la empresa y que sus costos de logística y operación no sean demasiado altos”. (Hernández, 2012)

Aunque la evaluación del proceso tiene mucha relación con otros aspectos empresariales y organizativos como son:

- Disminución del proceso de rotación del personal a sólo lo necesario.
- Evitar costos innecesarios en la producción.
- Reducir asimismo costos de capacitación.
- Aumento de las ventas que repercuta en la productividad y por consiguiente en la participación en el mercado.

1.3.1.2.- Subsistema de Mantenimiento

El mantenimiento de patrones representa la función crítica del subsistema cultural; función para la que son fundamentales las competencias de los formadores — formales, no formales e informales—, en general, y de educadores e instructores profesionales, en particular, en lo relativo a la preservación, renovación y desarrollo del conocimiento —en materia de ciencias, tecnología, artes y humanidades—, entre los miembros del sistema de acción.

Evidentemente, las funciones de adaptación y mantenimiento de patrones están estrechamente interrelacionadas, por lo que las actividades y competencias de sus principales actores deben complementarse, a sabiendas de que la disociación entre conocimientos y contextos es contraproducente para todo el sistema. (Bonilla, 2011)

Comprende además este subsistema, la forma de remuneración, los planes de beneficio social, la higiene y seguridad en el trabajo, así como los registros y

controles del personal, los cuales deben estar organizados de acuerdo a la selección realizada.

Según Palenzuela citado por (Molina, 2012):

“este subsistema está integrado por un conjunto de acciones, mediante las cuales los trabajadores reciben bienes tangibles por resultados de su labor, entre ellos: salarios, beneficios, servicios u otros incentivos morales y materiales, los que son de vital importancia para la satisfacción de los trabajadores, incidiendo directamente en los niveles de productividad y eficiencia de la fuerza de trabajo”. (Molina, 2012)

Expresa Capó (2000:15) también citado por Molina (2012), que “la retribución promueve el adecuado desempeño del personal y de la organización a partir de la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de sus empleados y estimula la retención. Se apoya en el estímulo moral y material a los trabajadores”. (Molina, 2012)

El subsistema de mantenimiento, comprende por lo tanto la satisfacción de los trabajadores, ya sea con remuneración financiera o compensación no financiera, dirigidas a cubrir las expectativas del trabajador en su puesto, incrementando su eficiencia y permanencia.

1.3.1.3.- Subsistema de Desarrollo

Incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo del personal, así como los de desarrollo de la organización.

Una vez que el nuevo personal conoce el contenido de su puesto laboral, así como la cultura organizacional de la empresa, se hace necesario entrar en un proceso de formación y desarrollo para que puedan desempeñar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia.

La formación y desarrollo de los recursos humanos es mucho más efectiva cuando toma en cuenta diferentes potenciales individuales y de los grupos con características afines y se aplica, en consecuencia, un tratamiento diferenciado.

La formación del personal o capacitación, es un proceso orientado a brindar conocimientos que se reviertan no solo en habilidades y capacidades, sino también en generar cambios, actitudes y valores en los trabajadores. Según Lozano (2004:7) citado por Molina (2012):

“la capacitación y desarrollo tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean”. (Molina, 2012)

1.3.1.4.- Subsistema de Aplicación

Considera el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o el desempeño y los movimientos de personal.

Este subsistema se encarga de la organización del trabajo en todos los niveles y puestos de la entidad, así como la mejoría de las condiciones en que él se desarrolla. Debe tener como premisas la flexibilidad, la descentralización y la participación.

Aspira a lograr aumentar la implicación, el trabajo en equipo, la utilización de cada uno según sus funciones y los requisitos del cargo, fortalecer el liderazgo, mejorar la comunicación y asegurar los recursos y medios necesarios para el desempeño, la seguridad y salud del trabajo con vista a obtener el máximo rendimiento del potencial humano disponible.

Por ello es necesario que se analicen las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida y el ámbito laboral.

Los criterios más generalizados de Tobón, Pimienta y García Fraile concuerdan en que actualmente las competencias reflejan las actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer. (Tobón, 2010)

Según criterios de Velázquez citado por (Molina, 2012) “las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores”. Estas actitudes y valores toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.

De esta manera se puede resumir que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos donde se tienen en cuenta las características e información relativa a cada uno de los cargos.

Rul-lán citado por (Molina, 2012), plantea que el análisis de puestos de trabajo es

“...una técnica utilizada por los responsables de Recursos Humanos de la empresa para conseguir los siguientes objetivos:

- Establecer clara, concreta y detalladamente la totalidad de las funciones, tareas u operaciones que diaria, periódica u ocasionalmente desarrolla una persona, y que identifican el puesto de trabajo que ocupa según un contrato laboral.
- Determinar los requisitos que debe reunir una persona en cuanto a capacidad física e intelectual: conocimientos, experiencias, destrezas, etc., y demás requisitos profesionales y personales que son necesarios para cumplir con las obligaciones que le impone el puesto de trabajo.
- Precisar las condiciones físicas bajo las cuales debe realizar su trabajo.
- Determinar las actividades para las cuales es indispensable adquirir habilidades, conocimientos o experiencia que no otorga la educación formal”. (Molina, 2012)

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, para ello los especialistas y el personal deben no solo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

1.3.1.5.- Subsistema de Auditoría

Considera el banco de datos, el sistema de informaciones y la auditoria de Recursos Humanos.

En este subsistema están presentes el conjunto de procedimientos y acciones mediante los cuales se verifica el funcionamiento del sistema en su totalidad y de los restantes subsistemas, así como se evalúan las interrelaciones entre ellos. Es la actividad dirigida a controlar y evaluar el funcionamiento del sistema, detectando sus problemas y promoviendo su perfeccionamiento.

El autocontrol contribuye principalmente a servir de apoyo a los dirigentes principales de la organización en los diferentes niveles, así como al área especializada de Recursos Humanos. Permite además, la mejora sistemática del nivel de desempeño de las áreas, la orientación de la planeación al anticiparse a los nuevos desafíos, estimula la competitividad, la búsqueda de patrones superiores de eficiencia y facilita la aplicación correcta de las políticas establecidas y su verificación.

Este subsistema es muy importante porque posibilita el control de la calidad y lo retroalimenta, señalando qué se está haciendo mal y cómo se puede cambiar, a partir de la consideración de un conjunto de indicadores esenciales que relacionan las políticas de la organización y sus actividades claves.

1.4.- Estructura

Toda empresa tiene diseñada su estructura organizativa de acuerdo al entorno en el cual gira su actividad económica.

RASTER al ser una empresa con una estructura simple pero organizada, encuentra en el sistema funcional la base de su mantenimiento en el mercado, ya que este sistema permite trabajar en ambientes estables; la centralización de los procesos de coordinación, control y decisión; sostenimiento de comunicación vertical; elevada especialización técnica en las áreas civil y arquitectónica.

1.5.- Objetivos

Los objetivos generales de los subsistemas de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización o empresa.
- Generar, mantener y desarrollar condiciones organizacionales, de administración, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos.
- Lograr adecuados niveles de eficiencia y eficacia en los recursos humanos.
- Prever y pronosticar la cantidad y calidad de puestos de trabajo y fuerza laboral requeridos.
- Suministrar personal idóneo y competente para cubrir las posiciones de los puestos vacantes.
- Generar las condiciones motivacionales, de comportamiento organizacional y clima laboral que propicien mejores niveles de rendimiento y permitan superar situaciones de insatisfacción laboral.

CAPÍTULO II

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1.- Definición de Reclutamiento

El reclutamiento puede definirse de acuerdo a (Rodríguez, 2008) “como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.”

Este, un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara después nuevos empleados.

Existen dos tipos de reclutamiento: Interno y Externo, a continuación se analizarán cada uno de ellos.

2.1.1.- Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno, es una de las formas más eficaces de obtener candidatos para un puesto, de acuerdo a (Chiavenato I. , 2002) esta herramienta es bastante utilizada por empleadores en épocas donde la economía crece y encontrar candidatos en el mercado laboral se convierte en una tarea difícil. Al contrario, en tiempos de crisis económica las empresas suelen prescindir del reclutamiento interno, y recurren al mercado laboral externo ya que las aspiraciones económicas son más bajas y pueden atraer a personas que tengan mejores competencias o preparación que los candidatos internos.

A través del reclutamiento interno, la empresa tiene por un lado la ventaja de contar con personas que ya conocen y comparten la cultura organizacional. Además si las búsquedas internas son públicas (de cara al público interno) generan una

movilización positiva del personal, generan expectativas de crecimiento y desarrollo, lo que aumenta la motivación, la retención y la mejora del clima laboral.

2.1.2.- Reclutamiento Externo

Se llama reclutamiento externo de acuerdo con (Wayne, 1997) “cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas a la empresa.”

Al hablar sobre personas extrañas a la empresa, se considera que se trata de realizar el reclutamiento a través del llamamiento a concurso para seleccionar en base a los requisitos o condiciones, el personal idóneo para ocupar la vacante.

En opinión de (Ortiz Cárdenas, 2009), el proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales (colegios de profesionales)
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación.

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo también presenta las siguientes desventajas:

- Más tiempo que el reclutamiento interno.
- Se deberán utilizar las técnicas apropiadas y su uso efectivo para la captación de personal
- Mientras más elevado el cargo, mayor responsabilidad en el proceso
- Es más costoso, por anuncios, agencias de reclutamiento, gastos operacionales
- Es frustrante para el personal que no se le considere para un ascenso.
- Causa un malestar en el clima organizacional

2.2.- Selección de Personal

De acuerdo a (Alles M. , 2006), se puede conceptualizar a la Selección de Personal como:

“el proceso para encontrar al hombre adecuado para cubrir un puesto adecuado a un costo también adecuado; es tener en cuenta las necesidades de la organización y en lo que respecta estar desarrollando sus habilidades y potenciales en el puesto que debe de estar desempeñando su labor, de estar forma estar contribuyendo al crecimiento y a los propósitos de la misma”. (Alles M. , 2006)

Es de todos conocido y reconocido el hecho de que el personal es uno de los pilares fundamentales de toda organización humana, la distribución de funciones y responsabilidades se realiza tomando en consideración la selección de aquella persona cuyas aptitudes cumplen con las expectativas de la empresa y viceversa.

La gestión humana contribuye a la selección de personal en opinión de (Gallego, 2012) como "el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros".

Es fundamental destacar la cultura empresarial del aspirante, el cual debe responder al perfil organizacional como un sistema de evaluar las habilidades y la idoneidad, de acuerdo con el perfil del cargo.

La selección de personal por lo tanto, tiene por objeto evaluar los conocimientos y habilidades de los candidatos a ocupar un determinado puesto de trabajo, a los que además se deberá añadir el estudio de los antecedentes personales y la experiencia profesional que haya adquirido.

Pero, como en todo sistema y organización, la selección de personal también tiene un proceso, el cual puede variar de acuerdo al puesto vacante y a los requerimientos de la empresa.

2.2.1.- Proceso de selección de personal

El proceso de selección se conforma de siete pasos que son: Análisis de las solicitudes, Entrevista preliminar, Entrevista de selección, Pruebas psicológicas,

Pruebas de trabajo, Investigación laboral y socioeconómica, Entrevista final y decisión de contratar, los que vamos a analizar brevemente a continuación:

Análisis de las solicitudes: Consiste simplemente en verificar que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo.

Entrevista preliminar: Inicialmente ya sabemos que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, cuyo objeto es el recabar la información que cada uno de los candidatos nos proporcionará en base a un cuestionario redactado por el entrevistador y que está estructurado de acuerdo a los requerimientos del puesto.

Por lo tanto, la entrevista preliminar tiene como la finalidad de obtener de manera gruesa y en el menor mínimo de tiempo posible, como los aspectos ostensibles del candidato y su posible relación con la empresa.

También en ésta se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, para que el candidato tenga la opción de decidir continuar en el proceso de selección, al cumplir con sus expectativas.

Entrevista de Selección: En la entrevista de selección como punto principal es reunir toda información que nos sea posible como entrevistador, siendo la comunicación recíproca, aunque la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal.

Dentro de la entrevista encontramos un subproceso a seguirse:

- a) **Rapport:** Este término significa "simpatía", "concordancia" y en esta primera fase de la entrevista lo que se hará será crear un ambiente de relajación, para disminuir las tensiones que nuestro entrevistado pueda tener
- b) **Cima:** En esta etapa se refiere a la realización de la entrevista haciendo de entrada las preguntas de las cuales a nosotros como entrevistadores nos interesan para saber si es apto para cubrir la vacante.

- c) **Cierre:** Como su nombre lo indica se da por terminada la entrevista y se le debe decir al entrevistado (candidato) que la entrevista ha terminado y que tiene tiempo para que haga las preguntas; ya si en dado caso tiene dudas respecto al puesto, etc.

Pruebas Psicológicas: Este tipo de pruebas son de gran ayuda dentro del departamento de Recursos Humanos ya que se debe apreciar la personalidad del individuo (candidato) para evaluar su personalidad, y si este tipo de personalidad cumple con los requisitos en el puesto a ocupar.

Tests: Los tests se engloban dentro de las pruebas psicológicas o mentales, que por lo general se aplican bajo una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa o tipológicamente.

Investigación laboral: Este estudio se debe realizar para tener referencias acerca de nuestro candidato, para saber si la persona es apta para ocupar la vacante dentro de la empresa, principalmente el estudio socioeconómico comprende los siguientes aspectos:

- Entrevista con el ex jefe inmediato (del candidato).
- Antecedentes no penales.

Entrevista Final: En la entrevista final se citara al candidato el cual es el seleccionado para ocupar la vacante para describirle de nuevo el puesto el cual ocupara, pero también se le mencionara que documentos entregara para generar su expediente dentro de la empresa en la cual laborara también aquí entra el punto de decisión de contratar, pues el para el candidato ya citado para la entrevista final es porque él es el elegido para ocupar la vacante dentro de la empresa.

2.2.2.- Selección de personal por competencias

Competencia en palabras de Gómez citado por (Gallego, 2012), "es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal."

De lo anteriormente anotado, se desprende que no todos los seres humanos somos iguales los unos a los otros, sino que cada uno tenemos características que nos hacen diferentes, entre ellas se encuentran aquellas que nos permiten lograr un desempeño exitoso en áreas en donde otros no lo han conseguido.

Trujillo citando a Spencer y Spencer definen a la competencia como "una característica subyacente de un individuo, que está casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en término de un criterio" (Trujillo, 2014).

El término de competencia tiene relación con las exigencias actuales en el mundo laboral, en donde la especialización académica y las habilidades personales son mucho más apreciadas por el aporte que puede brindar a la consecución de los objetivos y metas de la empresa.

Para (Gallego, 2012), existen los siguientes tipos de competencias:

- **Relacionadas con el saber:** En donde se evidencia que el candidato posee conocimientos a niveles técnicos y de gestión, que lo hacen apto para calificar al puesto vacante.

- **Relacionadas con el hacer:** Representan aquellas actitudes y habilidades innatas, obtenidas a través de la experiencia o del aprendizaje no académico, pero vuelven al candidato una persona calificada.

- **Relacionadas con el ser:** Que implica que el candidato demuestra aptitudes, actitudes, comportamientos, personalidad y valores, rasgos estos que de acuerdo a las expectativas pueden ser muy valiosas.

En general, las Competencias se caracterizan por:

- Ser relacionadas con las personas.
- Las competencias para las que tienen habilidad quedan demostradas al realizar una tarea específica.
- El éxito en las actividades laborales desempeñadas demuestran el nivel de capacidad de la persona.

2.3.- Contratación

Una vez que se ha seleccionado al aspirante o candidato que cumple con la totalidad de los requisitos del puesto laboral, corresponde la suscripción del contrato laboral o de trabajo.

Desde un enfoque jurídico el contrato de trabajo abarca límites para celebrarlo como son los horarios, sueldos, remuneraciones adicionales, vacaciones, seguridad social; es el documento en el cual se verifica la relación de dependencia entre el empleador y el trabajador.

Se considera también que el contrato de trabajo tiene mucha importancia dentro de las sociedades capitalistas, ya que es mediante el cual se regula la adquisición de la fuerza de trabajo.

Los contratos de trabajo tienen la finalidad de establecer tanto los derechos como las obligaciones de las partes que lo suscriben, teniendo que cumplir con las formalidades de fondo y forma determinadas en el Código del Trabajo.

La legislación ecuatoriana dentro del Art. 11, permite identificar con claridad cuáles son los contratos de trabajo que se pueden celebrar:

"El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido y ocasional;
- d) A prueba:
- e) Por obra cierta, por tarea y destajo
- f) Por enganche; y,
- g) Individual o por equipo" (C.T., 2014)

En RASTER se utiliza el contrato a prueba en primera instancia el mismo que tiene una duración de 90 días, luego de este tiempo se vuelve indefinido.

2.4.- Manual de Funciones

El perfil ocupacional o profesional es un documento que reúne las competencias profesionales específicas requeridas para actuar en un área profesional definida, es la descripción de los desempeños, es decir, lo que los sujetos hacen.

Un Perfil de Competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento; es menester diseñarlo en función de las necesidades y condiciones imperantes en el mercado laboral.

Una vez realizados los perfiles de cada uno de los cargos resulta fácil elaborar el manual de funciones para la empresa.

Este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal además de que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

2.4.1.- Objetivos del Manual de Funciones

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, el manual de funciones permite cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada departamento para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas en el proceso.
- f) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i) Interviene en la consulta de todo el personal.
- j) Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- l) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- m) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- n) Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- o) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- p) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- q) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.4.2.- Ventajas y Desventajas del Manual de Funciones

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- Algunas empresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

CAPÍTULO III

CLIMA LABORAL

3.1.- Clima Laboral

3.1.1.- Definición de Clima Laboral

Rousseau citado por (Romá, 2011) dice que el clima se refiere a "las percepciones que los individuos tienen acerca del ambiente o contexto social del que forman parte".

El clima laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

Acoplando la definición de clima a la organización se obtiene una nueva definición:

"constructo complejo, sujeto a posiciones y enfoques en cuanto a su producción, una gama que se enmarca en dos puntos de vista extremos: los que enfatizan en factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos que tan sólo las perciben e influyen sobre su comportamiento y los que privilegian los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el empleado se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas". (Noriega Bravo, 2011).

De manera que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

3.1.2.- Clima, satisfacción laboral y desempeño

El clima organizacional de acuerdo a Rodríguez se origina

“producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.). Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas”. (Rodríguez, 2011).

En relación a lo que es la satisfacción laboral, se la considera que tiene relación directa con la concreción personal del trabajador sobre las condiciones de trabajo en las que se desempeña, lo cual le genera una sensación de bienestar emocional y afectivo.

La satisfacción laboral tiene también relación directa con lo que es el desempeño organizacional, ya que de esa satisfacción personal, emocional y afectiva, depende que el trabajador vea en los cambios que la empresa o la organización implementa, un beneficio más para su futuro dentro de la misma y no una situación de riesgo de su estabilidad laboral.

Tanto la satisfacción laboral como el desempeño organizacional son considerados como factores que inciden en las metas alcanzadas por la empresa, ya que el trabajador o empleado, en la realización eficiente de su labor, garantiza a su vez la eficacia de las medidas adoptadas por la organización para mejorar su situación económica.

3.1.3.- Relación entre clima organizacional - satisfacción laboral

Si bien la relación entre clima y satisfacción es clara, el amplio espectro de definiciones de ambas variables ha limitado la profundidad de su análisis,

encontrando escasos estudios que clarifiquen la forma en que se manifiesta esta relación. De esta forma, la investigación se ha enfocado en el estudio de la relación mediante análisis de correlaciones, encontrando que existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, de manera tal que a mejor clima percibido más satisfechos estarán las personas. Cabe destacar que las relaciones encontradas en su mayoría son de tamaño moderado.

Hoy en día, los autores coinciden en señalar que ambos constructos son independientes entre sí y que el constructo de clima organizacional es descriptivo, es decir, una descripción que hacen los miembros de su organización. Mientras que la satisfacción laboral obedece a una evaluación que hace un individuo de su trabajo, teniendo un componente afectivo (Rodríguez, 2011).

A pesar de la evidente relación entre clima y satisfacción, pareciese ser que no todos los componentes que articulan a ambas variables comparten de igual forma dicha relación. A través de una meta-análisis encontró que existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado más históricamente entre sí. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con la satisfacción laboral son el apoyo de la supervisión, las recompensas, la responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), las relaciones interpersonales (calidez) y las competencias del empleado. Las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son la satisfacción con el sueldo, la supervisión, los compañeros y el ascenso.

3.1.4.- Elementos para garantizar un buen Clima Laboral

Garantizar un buen clima laboral dentro de una organización empresarial cuando no se dispone de un plan bien estructurado en base a los objetivos de la empresa es fundamental, suele ser una tarea muy dura de conseguir, por ello se deben considerar muchos aspectos, los cuales deben ser analizados en profundidad por el departamento encargado del Talento Humano empresarial.

Lo anteriormente anotado se confirma con lo expresado por Urquijo citado por (Suárez, 2012) "adoptar mejores prácticas de manera aislada y descontextualizada debe ser desalentada, no solo por su relación costo/beneficio, sino porque el objetivo que se quiere lograr se aleja de la empresa".

De igual forma, Vargas citado por (Suárez, 2012) presenta varios elementos que deben ser considerados para garantizar el clima laboral positivo:

- Salarios, sueldos y beneficios económicos, ya que los trabajadores o empleados al ingresar a ocupar determinado puesto, siempre considera las ventajas económicas en relación con las actividades que desempeñará, si este cree que su trabajo no está siendo valorado por su esfuerzo, afectará al clima laboral, el desempeño y las relaciones interpersonales.
- La comunicación entre los directivos con los trabajadores, viceversa y la comunicación entre trabajadores, ya que todos están comprometidos con una misma misión y visión.
- La cultura organizacional y empresarial, el compromiso y la identificación del trabajador con la empresa, no sólo por lo económico, sino también por su propio crecimiento personal y profesional.
- Los modelos de selección y capacitación continuo y constante dentro de la organización.

El clima favorable dentro de una organización es fundamental para mantener no sólo al empleado o trabajador satisfecho con su trabajo, sino también para que la empresa logre la fidelidad y el compromiso del mismo con las metas y objetivos organizacionales a futuro.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación, se plantean las siguientes conclusiones:

- La gestión del talento humano facilita a la organización empresarial a través de políticas y prácticas necesarias, el poder seleccionar, capacitar y evaluar el desempeño del personal.
- Toda organización empresarial está distribuida en sistemas y subsistemas, dentro de estos el subsistema de recursos humanos, cuyo objetivo principal es el de obtener que el personal brinde su máxima colaboración con el afán de lograr los objetivos empresariales con actitud positiva, favorable y comprometida con la empresa.
- La calidad de vida laboral dentro de la organización puede ser medida desde muchos aspectos entre los que se encuentran el entorno, el ambiente, el clima laboral, motivación al trabajador, pero ya sea en conjunto o en forma individual, tienen influencia en el comportamiento del trabajador y en el desempeño de sus labores.
- En la actualidad el sistema empresarial ha adoptado y aplica procesos de reclutamiento de personal de acuerdo a procedimientos específicos y concretos, lo que le permite ofrecer oportunidades de empleo dirigidas a personas cuyas competencias, habilidades y preparación cumplan con los requisitos exigidos.
- Se considera que la selección de personal por competencias es la forma de lograr reclutar personal con habilidades que garantizan un desempeño excelente en áreas específicas de la organización.

- El clima laboral tiene relación directa con los comportamientos de los trabajadores y su desempeño las actividades propias de sus puestos, pudiendo decirse que si el clima laboral no es el adecuado el bienestar emocional y afectivo del trabajador hacia la empresa no será del todo beneficiosa como se espera, por ello la satisfacción laboral es fundamental dentro de toda organización.

RECOMENDACIONES

Propongo:

- Optimizar procesos de selección de personal, adecuándose a las necesidades tanto de las empresas como de los solicitantes, evitando que éste se extienda más tiempo del necesario, para permitir al solicitando acceder a otras propuestas sin perder tiempo en la espera de una respuesta que tal vez no sea favorable.
- Medir en forma regular la satisfacción laboral del empleado, a través de la aplicación de instrumentos que reflejen la realidad interna en cuanto al ambiente, clima laboral y satisfacción laboral, para que sirva de base para implementación de cambios en beneficio de ambas partes.
- Fomentar una mejora del clima laboral a través de la implementación de manuales que al aplicarse reflejen resultados sobre su efectividad en la mejora de las condiciones laborales y la satisfacción del empleado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de RRHH*. . Buenos Aires.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias (Vol. 1)*. Ediciones Granica SA.
- Astiz Monroy, L. (2014). *La gestión de recursos humanos del especialista en retribución*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Bonilla, J. B. (2011). El papel de las competencias individuales y colectivas en los sistemas de acción. *Actualidades Investigativas en Educación*.
- C.T. (2014). *Código del Trabajo*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 62-67.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano, un nuevo papel de los recursos humano en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. V. (1983). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Dávila, S. &. (2011). Organización virtual, identidad y gerencia. *Telos*, 93-106.
- Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas*. México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- Gallego, M. (2012). Gestión Humana Basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad EAFIT*, 63-71.
- García M, B. M. (2009). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Cali: Universidad del Valle.
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista peruana de Medicina Experimental y Salud pública*, 237-241.
- Hernández, G. C. (2012). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 26-45.
- Hernández, J. R. (2013). ¿Cómo se piensa, se siente y se vive la participación en las organizaciones laborales?: una aproximación a su estudio desde su

- representación social. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 31-43.
- López Mas, J. (2014). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 25-36.
- López, J. M. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Contribuciones a la Economía.
- Molina, G. M. (2012). PLAN DE ACCIÓN SOBRE CAPITAL HUMANO EN EL POLICLÍNICO UNIVERSITARIO “JULIÁN GRIMAU” EN ARROYO NARANJO. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Noriega Bravo, V. D. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*.
- Ortiz Cárdenas, D. C. (2009). *Implementación de los subsistemas de recursos humanos en la Dirección General de Talento Humano de la Asamblea Nacional, sobre la base del mejoramiento de procesos*. Quito: UDLA.
- Pérez, L. (2006). Gestión de Talento Humano Clave para la competitividad. En A. E. JARA, *Del Título*. Cuenca: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA.
- Pérez, S. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.
- Piantini, A. R. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto: revista de la Facultad de Arquitectura Universidad Autónoma de Nuevo León*, 83-91.
- Restrepo, M. (2012). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, 91-96.
- Rodríguez, A. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 219-234.
- Rodríguez, B. y. (2008). *Reclutamiento y Selección del Personal*. España: Pirámide.
- Romá, V. G. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 48-58.
- Ruiz Ramos, R. V. (2010). *Creación del Departamento de Recursos Humanos en la Empresa Pronariobamba, Distribuidora Autorizada de Pronaca*. Riobamba.
- Sánchez Gallo, D. (2013). *El absentismo laboral en España. Del ordenamiento jurídico a la realidad empresarial*. España.

- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.
- Sherman, C. y. (1987). *Administración de Personal*. Edit. South Western Publishing .
- Silla, J. M. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo*, 5-14.
- Suárez, A. (2012). ¿Cómo hacer la transición hacia un excelente ambiente laboral? *Gestión Humana*.
- Terán, W. L. (2010). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras*. CICAG.
- Thompson, I. (2007). *Definición de organigrama*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/organigramas/definicionorganigramas.html>
- Tobón, S. T. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. México: Perason Educación de México.
- Trujillo, N. R. (2014). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do Serviço Público*, 99-120.
- Wayne, M. &. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice.

ANEXOS

ANEXO No. 1

MANUAL PARA EL MANEJO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA



OBJETIVO DE LA APLICACIÓN: Obtener una muestra escrita de la percepción que tienen los colaboradores de la empresa sobre su ambiente de trabajo dando contestación a una serie de preguntas ordenadas por factores determinantes para la Gerencia de la empresa.

OBJETIVO DE LOS RESULTADOS: Obtener los resultados a fin de llevar a cabo planes de acción que contribuyan a mejorar y mantener el ambiente de trabajo.

DESCRIPCIÓN: El cuestionario cuenta con 30 preguntas que se dividen en los siguientes grupos:

- IDENTIFICACIÓN

Los cambios en los paradigmas empresariales han dado paso a la importancia de lograr la identificación del individuo con las metas, objetivos, la misión y visión de la empresa.

De acuerdo a Dávila (2011) "la identificación del individuo con la organización es fundamental para mantener el sentido de pertenencia y el desarrollo de la organización. Es decir, aparentemente, a mayor identificación tendríamos mayor integración con el proyecto de la empresa" (Dávila, 2011).

La identificación se logra a través de la aceptación de las necesidades de ambas partes y de acercar posturas para trabajar haciendo uso de los recursos disponibles para lograr finalizar los procesos.

- MOTIVACIÓN

Los administradores organizacionales al diseñar nuevos modelos de liderazgo y prácticas administrativas que hacen énfasis en el desempeño de los recursos humanos han de tomar en consideración la motivación laboral, sobre todo aquellos factores

personales y ambientales que influyen en la alta eficiencia del trabajador o empleador.

Dentro del ámbito laboral la motivación se la define como "un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados" (López Mas, 2014).

Es necesario conocer los aspectos que estimulan las acciones humanas para que a su vez la organización adecue procesos dinámicos para satisfacer a los miembros de su estructura interna.

- APRENDIZAJE

Para Castañeda el aprendizaje organizacional es "un proceso basado en el aprendizaje individual, a través del cual una entidad, ya sea pública o privada, grande o pequeña, adquiere o crea conocimiento, con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, según sea su nivel de desarrollo" (Castañeda, 2015).

Se debe considerar que el aprendizaje organizacional está dirigido a entender el proceso de adquisición y creación del conocimiento institucional, que permita compartir los conocimientos con todos los miembros de la empresa para que en determinados momentos, entre todos se encuentren soluciones a problemas específicos de la institución.

- COMUNICACIÓN

En opinión de Restrepo la comunicación es y será siempre un "proceso que se da entre personas en el que se construyen mensajes posibles. Esto implica que la comunicación siempre está abierta a la construcción de nuevos sentidos como base de la comprensión del hombre y de su mundo" (Restrepo, 2012).

Los resultados positivos y eficaces de las relaciones internas y externas de toda organización dependen en gran medida de los procesos de comunicación, ya que la interacción social es fundamental para darle un sentido a la sociedad.

- PARTICIPACIÓN

Aún en la actualidad y con los cambios organizacionales que se evidencian, persiste la idea de que sólo los puestos de dirección son los únicos que tienen el poder, pues temen que al darle participación al resto de los miembros puede desencadenar una pérdida del orden interno.

“Facilitar que una organización transite hacia una cultura verdaderamente participativa, generadora de procesos de mejora continua y donde los sujetos se sientan comprometidos, no implica solamente compartirles conocimientos, herramientas y habilidades para el cambio, sino construir de conjunto esos conocimientos, herramientas y habilidades, generando una capacidad crítica que nace desde el propio grupo; sólo en esa dirección podrán apreciar como suyos los proyectos organizacionales” (Hernández J. R., 2013).

La participación bien enfocada y sobre todo, entendida en el sentido de que es una acción que permitirá a todos los miembros de la organización hablar sobre las necesidades individuales, grupales y colectivas, estar en conocimiento e informados sobre los objetivos y metas, propicia la implicación real en conseguir llevar a buen fin las acciones y los procesos emprendidos.

- SALUD OCUPACIONAL

Uno de los factores que los expertos en la salud ocupacional recomiendan es que el ser humano desempeñe sus actividades en un ambiente favorable, libre de conflictos, lo que le permitirá evitar trastornos psicológicos y salud mental.

La salud ocupacional puede ser definida como "el esfuerzo común de empresarios, trabajadores y la sociedad en su conjunto por mejorar la salud y el bienestar laboral de los trabajadores" (Gil-Monte, 2012).

Tomando en consideración a su vez el objetivo de la Psicología de la Salud Ocupacional se puede añadir que es fundamental ayudar al trabajador a que "puedan producir, a desarrollarse y ser valoradas en el ejercicio de su actividad laboral, para así alcanzar un alto rendimiento, acompañado de la satisfacción laboral y bienestar en el trabajo" (Gil-Monte, 2012).

La empresa y sus directivos deben tomar conciencia de que al fomentar la salud de sus trabajadores, está construyendo puentes que favorecerán a su misma organización para lograr la satisfacción laboral y por consiguiente una alta competitividad en el mercado empresarial.

- COMPENSACIÓN

De acuerdo a Gómez-Mejía y Sánchez Marín (2006) citados por Astiz (2014) la compensación es similar a la retribución, por lo que se trata de "uno de los elementos más importantes que tiene la organización, ya que gracias a ello puede atraer y retener al personal, además de mantener satisfecho al trabajador y conseguir con ello que aumente su productividad, lo cual acaba siendo beneficioso para el futuro de la empresa" (Astiz Monroy, 2014).

Al mencionar las compensaciones se hace referencia a los sueldos, salarios, remuneraciones adicionales, en especies, subvenciones, incentivos, gratificaciones, etc., relativos directamente con pagos económicos al trabajador de la empresa.

En forma general se trata de la contraprestación a la que se hace beneficiario el empleado por su trabajo, siendo un factor importante para atraer a personal con habilidades y competencias laborales; o para mantener satisfecho al empleado y motivarlo a aumentar su productividad.

- BIENESTAR

Toda organización debe promover el bienestar de sus empleados o trabajadores para mejorar el rendimiento de los mismos.

Bienestar hace referencia en opinión de Warr (1990) citado por Silla (2014) a los resultados de "la relación entre el trabajador y la productividad" (Silla, 2014).

- RELACIONES LABORALES

Las relaciones entre los miembros de la organización y de éstos con los usuarios o clientes, es un factor a considerarse por la importancia de su contribución a mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Para conseguirlo, la organización debe implementar mejoras en aspectos como el "entorno, el ambiente, el aire que se respira en la organización" (Pérez S. , 2013), lo que motiva el mejoramiento de las relaciones humanas en su función de trabajo y en el sistema social.

El ser humano divide su tiempo en ambientes laborales, familiares y sociales, y en cada uno de ellos demuestra comportamientos diversos que en muchas ocasiones resultan ser complejos, por lo tanto la empresa debe buscar estrategias para posibilitar las metas y visiones empresariales.

DOCUMENTO INTERNO DE INTERPRETACION CLIMA LABORAL

DIMENSION	PRODUCTIVIDAD			CLIMA							PROMEDIO
	Compromiso	Motivación	Aprendizaje	Comunicación	Participación	Salud Ocupacional	Compensación	Bienestar	Género	Relaciones Laborales	
Individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Individual
Grupal	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Grupal
Organizacional	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Organizacional
TOTALES											

PASO 1: Sumar todos los resultados de cada pregunta

Promediar los resultados

PASO 2: obtenidos

POR ENCIMA DE 80% FORTALEZA

POR DEBAJO DE 50% DEBILIDAD



Estimados Colaboradores Raster!!!, estamos realizando una encuesta que nos permitirá conocer cómo se siente usted en nuestra organización. Por favor responda lo más acertado posible, sus respuestas nos interesan y nos ayudan a mejorar el clima laboral diario en la empresa. De antemano Gracias por colaborar.

Por favor, tache con una “X” el número que corresponda a su respuesta, de acuerdo con la escala de valoración que se presenta a continuación:

1- Nunca, 2- Casi nunca, 3- A veces, 4- Casi siempre, 5- Siempre

Fecha:

Sexo.....

Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa	1	2	3	4	5
Mi puesto de trabajo es desafiante e interesante	1	2	3	4	5
Aprendo todos los días maneras de mejorar mi trabajo	1	2	3	4	5
Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas	1	2	3	4	5
Puedo influir en las decisiones que toman en mi área	1	2	3	4	5
Puedo hacer mi trabajo de una manera segura y cómoda	1	2	3	4	5
Me siento reconocido en mi trabajo	1	2	3	4	5
Me satisface la calidad de los servicios básicos de la oficina	1	2	3	4	5
Puedo combinar mi tiempo entre el trabajo, la familia, estudios	1	2	3	4	5
Puedo expresarme abiertamente con mis compañeros y jefes	1	2	3	4	5
Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de compañeros	1	2	3	4	5
Recibo retroalimentación de mis jefes vs. Mi trabajo	1	2	3	4	5
Se estimula y capacita a los colaboradores	1	2	3	4	5
Los jefes comunican oportunamente las necesidades de Raster	1	2	3	4	5
Mi grupo de trabajo propone soluciones y las desarrolla	1	2	3	4	5
Antes de las metas empresariales esta la salud del colaborador	1	2	3	4	5
Hay reconocimiento a mi equipo de trabajo	1	2	3	4	5
En mi trabajo me he sentido acosad@	1	2	3	4	5
Las tareas de mi área la puede hacer un hombre o una mujer	1	2	3	4	5
A mi jefe o superior le interesa lo que pienso	1	2	3	4	5
Las reglas/sistemas se adaptan fácilmente a los cambios requeridos	1	2	3	4	5
Existe un ambiente abierto a la creatividad	1	2	3	4	5
Hay tiempo para la capacitación y la retroalimentación del personal	1	2	3	4	5
Los valores y objetivos de la empresa son bien comunicados	1	2	3	4	5
La empresa promueve la colaboración entre sus integrantes	1	2	3	4	5
Las condiciones de trabajo son seguras	1	2	3	4	5
Se comparte utilidades cuando la empresa supera sus metas	1	2	3	4	5
La empresa tiene diferentes tipos de colaboradores (discapacitados)	1	2	3	4	5
La empresa es honesta con los acuerdos planteados con el personal	1	2	3	4	5

ANEXO No. 2

MANUAL DE FUNCIONES



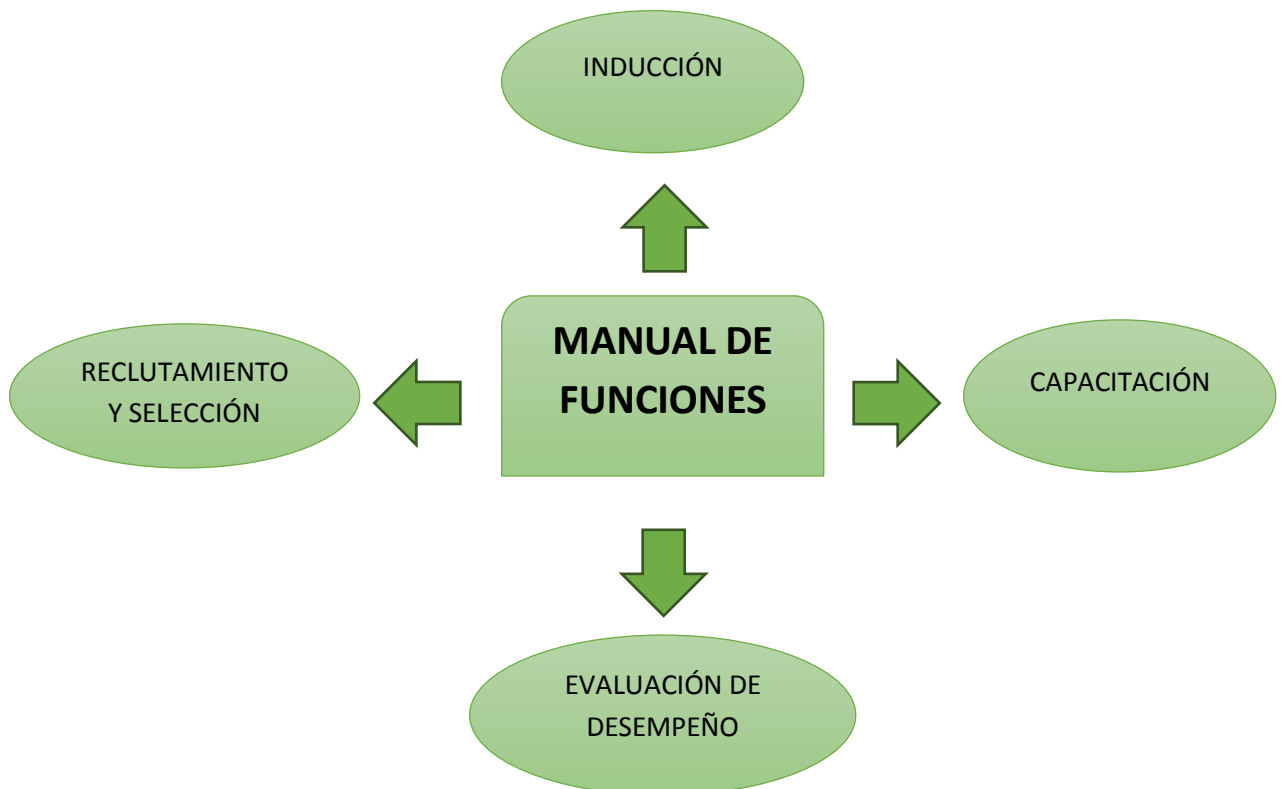
OBJETIVO

Es un documento que especifica los requisitos, responsabilidades y funciones para cada cargo, buscando la interacción con otros procesos.

El objetivo de este manual es contribuir a la organización estructural y al desarrollo de una excelente administración de los Recursos Humanos de RASTER, establece el perfil necesario al seleccionar candidatos para cada puesto, mejora la productividad y colabora con el entrenamiento de los empleados, tanto a los de reciente contratación, para conocer sus responsabilidades, como para los ya establecidos.

Es responsabilidad del Departamento de Talento Humano, la actualización permanente de este Manual, y asimismo, es responsabilidad de cada director departamental, asegurarse de que cada empleado suyo haya recibido, de parte del Departamento de Talento Humano, la descripción de su puesto correspondiente.

RAZONES PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTO



UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Determinar que los cargos que tienen el mismo nombre, tengan las mismas actividades esenciales.

Validar esta información, con aquella que ya haya sido levantada con anterioridad.

VENTAJAS

- Mayor Objetividad en la Selección de Personal
- Los Perfiles incluyen factores claves para el éxito
- Detectar necesidades de Capacitación

EXPLICACIÓN DEL FORMATO PARA LEVANTAR PERFILES

El formato contiene la siguiente explicación:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN tanto de la empresa como del cargo a definir.

MISION DEL CARGO para definir el mismo tenemos que realizarnos las siguientes preguntas

- ¿Qué?
- ¿Cómo?
- ¿Dónde?
- ¿Quién?

3.- Codificación; la codificación de los cargos se realiza con una identificación alfanumérica de 6 caracteres en el que se indicara siglas de las primeras letras de cada puesto, y su número (uno por compañero de actividad)

Ejemplo: SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL

SGG

001

SIGLAS PARA LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS

DEPARTAMENTO	SIGLA
Jefe Talento Humano	JTH001
Asistente Talento Humano Manuales	ATH001
Asistente Talento Humano Roles	ATH002

Debe tomarse en cuenta que esta codificación corresponde al cargo, independientemente de la persona que lo ocupe en un momento determinado.

INTERFAZ

Define con quienes deberá relacionarse es decir Clientes Internos y Clientes Externos

INSTRUCCIÓN FORMAL

Descripción de:

Instrucción Universitaria

Título Requerido para el Cargo

Y el Área de Conocimiento que se requiere es decir si es Administrativo o Técnico

ACTIVIDADES DEL CARGO

Descriptivo de todos los trabajos que deberá desarrollar la persona en el puesto indicado, este descriptivo debe ser realizado según las necesidades de cada puesto.

Podría utilizarse formatos en los que se midan también la frecuencia, la responsabilidad y el grado de dificultad.

EXPERIENCIA FORMAL

Describe el tiempo que se considera necesario haber practicado o desarrollado la actividad

Además se puede especificar la experiencia que se requiere

CONOCIMIENTOS

Describe los conocimientos básicos que requiere el cargo.

VARIOS

Dependerá y será variable según las necesidades de la empresa, adjunto ejemplo

8. VARIOS	
Edad:	35 a 50 años
Sexo:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Carga	
Horaria:	Trabajo bajo presión

HABILIDADES O DESTREZAS.- Se define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores

Requerimiento del Cargo: GERENTE ADMINISTRATIVO			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	GAR 1	INTERFAZ	Instrucción: Universitaria-Posgrado-Maestría Título requerido: Ingeniero Comercial – Economista Área de Conocimiento: Administrativo – Contable
Denominación	Gerente Administrativo	Internas: Todos los departamentos.	
Reporta	Junta General	Externas: Subcontratistas en todas las áreas	
Jefe Inmediato	Representante Legal		
División	Administrativa		
Mail			
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Planificar, verificar e informar resultados sobre todas las áreas de la empresa, sobre todo la financiera.		Tiempo de Experiencia: 2 o 3 años. Especificidad de Experiencia: Empresas relacionadas	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Organizacional de la empresa - Revisión continua de los planes estratégicos y cronogramas - Revisión continua de los balances y estados financieros - Revisión continua de los informes que deben ser preparados por área y con los que los jefes de cada departamento. - Realización de Planes de Emergencia - Presupuestos y control sobre los contratos - Aprobación de pagos y compras 		Auditoría Cronogramas Relaciones Humanas Normas internacionales de información financiera Inglés intermedio Manejo de programas Windows	Edad: 35 a 50 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
		TALENTO HUMANO	

Requerimiento del Cargo: ASISTENTE GERENCIA Y JEFES DEPARTAMENTALES			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	AGR 1	INTERFAZ	Instrucción: Bachiller – Universitaria Título requerido: Secretaria – Ingeniería Comercial Área de Conocimiento: Administrativo General
Denominación	Asistente de Gerencia	Internas: Todos los departamentos.	
Reporta	Gerente Administrativo	Externas: Subcontratistas en todas las áreas Visitantes	
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo		
División	Administrativa		
Mail			
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Informar de una manera clara a la Gerencia Administrativa y Junta de Socios de requerirlo, como han sido utilizados los recursos de la empresa.		Tiempo de Experiencia: 2 o 3 años. Especificidad de Experiencia: Ninguna	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Realización de documentos, oficios, cartas, memos, actas. - Archivo y custodia de los documentos - Manejo de caja chica - Manejo de las visitas externas - Manejo de la agenda del mensajero - Manejo del personal de limpieza - Custodia del vehículo de la oficina - Mantenimiento de la información interna, cartelera, mail, etc. - Colabora con la organización de documentos para participar en contratos de interés general. 		Redacción Logística Relaciones Humanas Contabilidad básica Portal de compras públicas	Edad: 25 a 45 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
		TALENTO HUMANO	

Requerimiento del Cargo: CONTADOR AUDITOR			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	CAR 1	INTERFAZ Internas: Jefes Departamentales. Auxiliar Contable Externas: Subcontratistas en todas las áreas	Instrucción: Universitaria-Posgrado-Maestría
Denominación	Contador Auditor		
Reporta	Gerente Administrativo – Junta		Título requerido:
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo		
División	Financiera		Contador Auditor CPA
Mail			Área de Conocimiento:
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		Administrativo – Contable
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Informar de una manera clara a la Gerencia Administrativa y Junta de Socios de requerirlo, como han sido utilizados los recursos de la empresa.		Tiempo de Experiencia: 2 o 3 años. Especificidad de Experiencia: Ninguna	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Realización de documentos para el SRI - Creación de proveedores en el sistema contable - Revisión de saldos en las cuentas contables - Estructuración, elaboración de cuadros - Realización de un plan de cuentas - Reporte de cuentas contables mensuales - Revisión de pagos a proveedores - Roles de pago - Aprobación de conciliaciones bancarias - Auditoría - inventarios 		Manejo página SRI Manejo de programa Windows Conocimientos contables y auditoría	Edad: 25 a 40 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga Horaria: Trabajo bajo presión
		TALENTO HUMANO	

Requerimiento del Cargo: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	ACR 1	INTERFAZ	Instrucción: Universitaria
Denominación	Gerente Administrativo	Internas: Todos los departamentos.	
Reporta	Gerente Administrativo	Externas: Subcontratistas en todas las áreas. MRL - IESS	Título requerido:
Jefe Inmediato	Administrativa		Psicólogo Laboral
División			Área de Conocimiento:
Mail			Talento Humano
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Informar al Gerente Administrativo como han sido utilizados los programas planteados por el departamento de talento humano de la empresa.		Tiempo de Experiencia: 1 o 23 años. Especificidad de Experiencia: Jefe del área	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Realiza procesos de evaluación de desempeño - Realiza planes de capacitación continua - Realiza planes de comunicación interna para mejorar el clima laboral - Realiza conciliaciones entre colaboradores y jefes - Realiza cronograma de vacaciones - Interviene sobre el reglamento interno de la empresa - Revisa roles de pago – horas extras - Realiza la cartelera mensual para los colaboradores - Realiza actos sociales de la empresa - Realiza procesos de selección de personal – manuales 		Administración del Talento Humano Básicos Contables Básicos Administrativos	Edad: 25 a 50 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
			TALENTO HUMANO

Requerimiento del Cargo: COMPUTO Y SISTEMAS INFORMATICOS			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	CSI 1	INTERFAZ	Instrucción: Universitaria Título requerido: Ingeniero Informático Área de Conocimiento: Informática y Sistemas
Denominación	Encargado del departamento de sistema	Internas: Gerente- Todas las áreas.	
Reporta	Gerente	Externas: clientes	
Jefe Inmediato	Gerente		
División	Todas las áreas		
Mail			
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Colaborar con todas las áreas sobre los problemas de cómputo e informática de la empresa.		Tiempo de Experiencia: 2 o 3 años. Especificidad de Experiencia: Informática y Sistemas	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar software para agilizar el trabajo - Administrar la red de la empresa - Realizar el soporte y mantenimiento de equipos y programas - Realizar cálculos estructurales 		Técnicos Manejo de utilitarios	Edad: 22 a 30 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
			TALENTO HUMANO

Requerimiento del Cargo: JEFE DE PRESUPUESTOS Y ESPECIFICACIONES			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	JPE 1	INTERFAZ Internas: Subgerente – Jefes de Áreas. Subalternos Externas: Subcontratistas Clientes	Instrucción: Universitaria
Denominación	Jefe de Presupuestos y Especificaciones		
Reporta	Paúl Torres		Título requerido: Ingeniero Civil – Arquitecto
Jefe Inmediato	Jefes de Áreas		
División	Todas		Área de Conocimiento: Técnico y Administrativo
Mail			
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Coordinar todos los presupuestos y cronogramas en todas las áreas, compras, precios, actualizaciones y reportar a cada jefe de área según sea el caso.		Tiempo de Experiencia: 2 o 3 años. Especificidad de Experiencia: Presupuestos, Cronogramas	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar presupuestos para todas las áreas - Generar base de datos maestra de nuestros precios unitarios - Generar y controlar la calidad de los precios con los clientes - Mantener actualizada la base de datos - Solicitar cotizaciones - Realizar cronogramas de los contratos de las diferentes áreas - Realizar seguimiento de los cronogramas 		Presupuestos Cronogramas Manejo de personal Manejo de utilitarios	Edad: 22 a 50 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
			TALENTO HUMANO

Requerimiento del Cargo: ASISTENTE DE PRESUPUESTOS Y ESPECIFICACIONES			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	APE 1	INTERFAZ Internas: Gerente-Jefe de Áreas. Subalternos Externas: Subcontratistas Clientes	Instrucción: Universitaria
Denominación	Asist. Presupuestos y Especificaciones		
Reporta	Jefes Áreas		Título requerido: Ingeniero Civil – Arquitecto
Jefe Inmediato	Jefe de Presupuestos		
División	Todas		
Mail			Área de Conocimiento: Técnico y Administrativo
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Colaborar con todos los presupuestos y cronogramas en todas las áreas, compras, precios, actualizaciones y reportar a su jefe inmediato.		Tiempo de Experiencia: 2 o 3 años. Especificidad de Experiencia: Presupuestos, Cronogramas	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar presupuestos para todas las áreas - Mantener actualizada la base de datos - Solicitar cotizaciones - Realizar seguimiento de los cronogramas 		Presupuestos Cronogramas Manejo de personal Manejo de utilitarios	Edad: 22 a 50 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
			TALENTO HUMANO

Requerimiento del Cargo: JEFE DE GEOLOGÍA Y GEOTECNIA			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	JGG 1	INTERFAZ	Instrucción: Universitaria Título requerido: Mst. Geología y Geotecnia Área de Conocimiento: Técnico y Administrativo
Denominación	Jefe de Área	Internas: Gerente. Subalternos.	
Reporta	Paúl Torres	Externas: Subcontratistas. Clientes	
Jefe Inmediato			
División	Geología y Geotecnia		
Mail			
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Coordinar todos los trabajos del área de Geología y Geotecnia. Supervisar a sus subordinados y mantener excelentes relaciones con los clientes		Tiempo de Experiencia: 5 o 6 años. Especificidad de Experiencia: Especialista en Geología y Geotecnia	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de los procesos de cálculos geotécnicos que impliquen cimentación, cálculos y modelos de flujo a través del suelo. - Realizar estudios de amenaza geológica 		Técnico en Geología Manejo de utilitarios Manejo de personal	Edad: 22 a 50 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
		TALENTO HUMANO	

Requerimiento del Cargo: ASISTENTE DE GEOLOGÍA Y GEOTECNIA			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	AGG 1	INTERFAZ	Instrucción: Universitaria Título requerido: Ingeniero Civil – Geólogo Área de Conocimiento: Geología y Geotecnia
Denominación	Asistente de Geología y Geotecnia	Internas: Jefes de Áreas, subalternos. Todas las áreas	
Reporta	Jefe de Área	Externas: Clientes	
Jefe Inmediato	Jefe de Área		
División	Geología y Geotecnia		
Mail			
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Retroalimentar y coordinar todos los trabajos del área de Geología y Geotecnia.		Tiempo de Experiencia: 5 o 8 años. Especificidad de Experiencia: Hidrosanitarios e Hidrológicos	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar análisis geológicos - Realizar análisis sísmicos - Realizar análisis de riesgos geológicos - Realizar estudios geodinámicos - Análisis de estabilidad - Análisis de estudios de riesgo 		Técnicos Manejo de utilitarios	Edad: 25 a 50 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
		TALENTO HUMANO	

Requerimiento del Cargo: ASISTENTE DE DISEÑO			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	ADG 1	INTERFAZ	Instrucción: Universitaria Título requerido: Ingeniero Civil Área de Conocimiento: Técnico y Administrativo
Denominación	Asistente	Internas: Jefe Departamento Geotecnia	
Reporta	Luis Matute	Externas: Subcontratistas	
Jefe Inmediato	Luis Matute		
División	Geotecnia		
Mail			
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Colaborar, retroalimentar y coordinar todos los trabajos del área geotecnia con previo conocimiento del su jefe inmediato.		Tiempo de Experiencia: no es necesario. Especificidad de Experiencia: Trabajar en obra civil.	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Asistir a los diseños de geotecnia - Realizar de informes geotécnicos y geológicos - Realizar trabajo de campo: suelos - Realizar trabajos de laboratorio - Realizar presupuestos 		Técnicos en Ingeniería Civil Conocimientos de Geología Manejo de Softwares: Geoestudio civil 3D y Arcgis y Geoestudio Normativas de laboratorio de suelos Ensayos de Campo	Edad: 22 a 45 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
			TALENTO HUMANO

Requerimiento del Cargo: JEFE DEL ÁREA ESTRUCTURAL			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	JAE 1	INTERFAZ	Instrucción: Universitaria
Denominación	Jefe del Área Estructural	Internas: Gerente. Subalternos	
Reporta	Paúl Torres	Externas: Subcontratistas. Clientes	Título requerido:
Jefe Inmediato			Ingeniero Comercial – Economista
División	Estructural		Área de Conocimiento:
Mail			Técnico y Administrativo
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Coordinar todos los trabajos del área Estructural. Supervisar a sus subordinados y mantener excelentes relaciones con los clientes.		Tiempo de Experiencia: 5 o 6 años. Especificidad de Experiencia: Especialista	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
			Edad: 22 a 50 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
			TALENTO HUMANO

Requerimiento del Cargo: ASISTENTE DEL ÁREA ESTRUCTURAL – COSTOS Y PRESUPUESTOS			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	ACE 1	INTERFAZ	Instrucción: Universitaria Título requerido: Ingeniero Civil o Arquitecto Área de Conocimiento: Técnico y Administrativo
Denominación	Asistente	Internas: Jefe Dpto. Estructural Todas las áreas	
Reporta	Fernando Salamea	Externas: Subcontratistas.	
Jefe Inmediato	Fernando Salamea		
División	Estructural		
Mail			
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Colaborar, retroalimentar y coordinar todos los trabajos del área estructural con previo conocimiento de su jefe inmediato.		Tiempo de Experiencia: 2 años. Especificidad de Experiencia: Trabajos en obra civil.	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar cuadros de costos y presupuestos - Planificar construcciones - Realización de planillas - Realización de ofertas para concursos en el portal del gobierno - Visita a clientes externos 		Manejo de utilitarios Manejo de presupuestos Manejo del portal gobierno Buen trato y manejo al cliente externo	Edad: 25 a 45 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
		TALENTO HUMANO	

Requerimiento del Cargo: JEFE ÁREA DE DIBUJANTES			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	JDR 1	INTERFAZ	Instrucción: Universitaria
Denominación	Jefe del área dibujantes	Internas: Jefe Dpto. Estructural. Todas las áreas	
Reporta	Fernando Salamea	Externas: Clientes	Título requerido: Ingeniero Civil o Mecánico
Jefe Inmediato	Fernando Salamea		Área de Conocimiento: Dibujo
División	Estructural		
Mail			
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Colaborar con el jefe del área en todo lo relacionado con planos. Retroalimentar con las personas a su cargo para el mejor desempeño.		Tiempo de Experiencia: menos de 1 año. Especificidad de Experiencia: Ninguna	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Coordina la presentación de planos y planillas - Soporte para sus compañeros de trabajo - Define procesos de acuerdo al proyecto 		Dibujo Técnico Calculo de Planillas Manejo de Programas para dibujo	Edad: 25 a 40 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
			TALENTO HUMANO

Requerimiento del Cargo: ASISTENTE DE DIBUJO			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	APE 1	INTERFAZ	Instrucción: Universitaria Título requerido: Ingeniero Civil – Arquitecto Área de Conocimiento: Técnico y Administrativo
Denominación	Asistente de Dibujo	Internas: Jefe de Área. Todas las áreas	
Reporta	Jefe de Área Estructural	Externas: Clientes	
Jefe Inmediato	Jefe de Área Estructural		
División	Todas		
Mail			
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Colaborar con todos los presupuestos y cronogramas en todas las áreas, compras, precios, actualizaciones y reportar a su jefe inmediato.		Tiempo de Experiencia: 2 o 3 años. Especificidad de Experiencia: Presupuestos, Cronogramas	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con todos los requerimientos de su jefe inmediato con respecto a planos. - Colaborar con todos los requerimientos de su área dependiendo del proyecto que se ejecute 		Presupuestos Cronogramas Manejo de personal Manejo de utilitarios	Edad: 22 a 50 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
		TALENTO HUMANO	

Requerimiento del Cargo: JEFE DE HIDROLOGÍA HIDRÁULICA			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	JHH 1	INTERFAZ	Instrucción: Universitaria Título requerido: Ingeniero Civil – Arquitecto Área de Conocimiento: Hidrología Hidráulica
Denominación	Jefe de Hidrología Hidráulica	Internas: Gerente-Subalternos. Todas las áreas	
Reporta	Gerente	Externas: Clientes	
Jefe Inmediato	Gerente		
División	Hidrología Hidráulica		
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Retroalimentar u coordinar todos los trabajos del área de Hidrología Hidráulica.		Tiempo de Experiencia: 5 o 8 años. Especificidad de Experiencia: Hidrosanitarios e Hidrológicos	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudios hidrosanitarios - Realizar simulaciones hidráulicas - Realizar cálculos - Realizar diseños - Realizar estudios de riego 		Técnicos Manejo de personal Manejo de utilitarios	Edad: 35 a 50 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
			TALENTO HUMANO

Requerimiento del Cargo: ASISTENTE HIDROLOGÍA HIDRÁULICA - BACKUP			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código	AEC 1	INTERFAZ	Instrucción: Universitaria Título requerido: Ingeniero Civil – Arquitecto Área de Conocimiento: Técnico y Administrativo
Denominación	Asistente	Internas: Jefe Dppto. Hidrología. Todas las áreas	
Reporta	Paúl Torres	Externas: Subcontratistas	
Jefe Inmediato	Paúl Torres		
División	Hidrología Hidráulica		
Fecha	Cuenca, marzo del 2105.		
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
Colaborar y coordinar todos los trabajos del área de hidrología hidráulica o del jefe departamental que requiera de su ayuda.		Tiempo de Experiencia: No es necesario. Especificidad de Experiencia: No es necesario	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Asistir a los diseños de geotécnica - Realizar informes de geotécnicos y geológicos - Realizar trabajo de campo: suelos - Realizar trabajos de laboratorio - Realizar presupuestos 		Técnicos en Ingeniería Civil Conocimientos de Geología Manejo de Softwares: Geostudio Civil 3D y Arcgis y Geostudio Normativas de laboratorio de suelos Ensayos de Campo	Edad: 22 a 45 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Carga horaria: Trabajo bajo presión
		TALENTO HUMANO	

Requerimiento del Cargo:			
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL
Código		INTERFAZ	Instrucción:
Denominación			Título requerido:
Reporta			Área de Conocimiento:
Jefe Inmediato			
División			
Mail			
Fecha			
2.- MISIÓN DEL CARGO		6.- EXPERIENCIA FORMAL	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- VARIOS
			TALENTO HUMANO

ANEXO No. 3

**MANUAL SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE
PERSONAL RASTER**



RECLUTAMIENTO

Objetivo

Integrar a los candidatos calificados para ocupar cargos dentro de RASTER y de esta manera contribuir con los intereses de la empresa.

Requisitos

Los perfiles del personal, los determinarán los Directores de cada área correspondiente a la plaza vacante, o se utilizará el manual de funciones desarrollado para RASTER.

La forma de apertura del proceso de selección será por Referencias de los actuales empleados, empleados anteriores, anuncios impresos, anuncios en Internet y en páginas Web especializadas, Y reclutamiento en centros de formación superior.

SELECCIÓN

Objetivo

- 1.- Establecer procedimientos para la selección y reclutamiento del personal en la empresa RASTER
- 2.- Establecer la información sobre los puestos y requisitos necesarios

Requisitos:

Todo candidato deberá realizar el análisis psicotécnico, evaluación técnica.

Todo candidato deberá contar con recomendaciones tanto laborales como personales, las mismas que deberán ser comprobables.

Integrar la documentación requerida:

- Solicitud de empleo estandarizada para Raster

- Curriculum Vitae que deberá estar completo con documentos de respaldo y de identificación, se tomará en cuenta los estudios y títulos obtenidos, además de la experiencia para el cargo requerido.

Selección:

Los aspirantes deberán pasar por los siguientes filtros:

1.- Entrevista con el responsable de Talento Humano

Una entrevista de selección es una conversación entre dos partes encaminadas a establecer mutuo conocimiento y a intercambiar información para llegar a una conclusión final. La entrevista tiene un valor insustituible dentro del proceso de selección, porque permite un contacto humano inmediato y personal entre el candidato y la organización.

Los factores fundamentales que determinarán el buen desarrollo de la entrevista son:

- Comunicación: Auto concepto, escuchar, claridad de expresión, expresión de emociones y auto revelación.
- Valores: Principios y creencias, necesidades básicas.
- Cualidades del entrevistador: Flexibilidad, perseverancia, honestidad, tacto y discreción, vocación, dominio, habilidad, autocontrol.
- Lenguaje no verbal: factores físicos y psicológicos, lenguaje corporal.
- Programación neurolingüística. Verbal, visual, auditiva, emotivo.

2.- Entrevista con el Jefe inmediato

Tiene las mismas características de la entrevista anterior, sin embargo es importante que el Jefe inmediato conozca quien sería su próximo colaborador y si son afines en la entrevista.

3.- Pruebas Psicotécnicas

Instrumento para evaluar capacidades y aptitudes de los postulantes a un puesto de trabajo. Las personas seleccionadas serán las que mejor se adapten a un determinado perfil personal y profesional establecido con anterioridad.

4.- Pruebas Técnicas

La prueba técnica es importante para conocer si los conocimientos se ajustan a los requerimientos del cargo e implica entonces que el jefe inmediato decida cuál es la mejor prueba que debe realizar y así mismo sea de su responsabilidad la valoración

Inducción:

Una vez que se ha definido qué persona ocupará el cargo ofertado, la empresa deberá llevar a cabo un proceso de inducción.

La inducción es un proceso importante tanto para la empresa como para el nuevo colaborador, ya que mediante la misma proporcionaremos la información básica sobre la empresa y trabajo para que se realice de manera óptima y efectiva

Proceso

Bienvenida y Presentación:

El jefe de talento humano deberá dar la bienvenida y presentar al nuevo colaborador con sus compañeros de trabajo e informa de todos los por menores de la empresa.

Introducción a la Organización:

Se informa de las generalidades de la empresa, pagos, vacaciones, bonos, horarios, reglamento interno, misión, visión, planes de beneficio o capacitación etc.

Introducción a sus funciones:

Se indicará exactamente cuáles son las funciones a desarrollar mediante el manual de funciones de específico para su cargo dentro de la empresa

Se asignará una persona para que enseñe y de seguimiento por un tiempo determinado del puesto de trabajo.

FORMATO PARA ENTREVISTAS DE TRABAJO

Nombre del postulante	
Cargo	
Persona que entrevista	
Fecha	

Cuando el empleador está interesado en medir una iniciativa hará preguntas para saber cómo reacciona el candidato ante problemas que surjan diariamente en el puesto. También analizan la capacidad para hacer mejoras en el área, sin que haya una dificultad que se debe mejorar.

1. ¿Qué haces cuando tienes dificultades para resolver un problema?
2. ¿Cuál ha sido el trabajo más interesante para ti, cómo lo manejaste?
3. ¿Cuál es la tarea más aburrida que te ha tocado, cómo la desarrollaste?
4. ¿En tu último trabajo, cuáles fueron los logros más importantes?
5. ¿Qué proyectos o ideas fueron vendidos y llevados a cabo gracias a ti?
6. ¿Cuéntame sobre alguna situación en que hayas propuesto una mejora para el área en dónde estabas?, ¿cómo fue?, ¿cuáles fueron los resultados?
1. Cuando se quiere medir dinamismo, datos que reflejen su capacidad para trabajar fuerte en situaciones cambiantes, con diferentes personas, y en jornadas de trabajo largas, sin que esto último afecte tu productividad. Las preguntas que responden a este concepto son:
 7. Dame un ejemplo de una tarea que te demandó más esfuerzo, ¿cómo la enfrentaste?, ¿cuáles fueron los resultados?
 8. Platícame de alguna ocasión en que un imprevisto te obligaron a reorganizar tu tiempo, ¿cómo actuaste?, ¿cómo distribuiste tus tareas?

9. Si tuvieras que manejar tus horarios de una forma distinta, para tomar algunos cursos que demanda la empresa, ¿cómo te organizarías?
10. ¿Qué acostumbras hacer en tu tiempo libre?
11. ¿Cuántas tareas puedes y te gusta realizar a la vez?

El empoderamiento es una de las competencias más valoradas por los empleadores, porque a través de éste miden la destreza para establecer objetivos de desempeño y sus consiguientes responsabilidades. También se refiere a cómo una persona puede aprovechar la diversidad de un equipo para cumplir con eficiencia su trabajo. Los cuestionamientos asociados a esta cualidad, son:

12. Háblame de una situación en la que incorporaste algún colaborador al equipo, ¿qué tomaste en cuenta para incluirlo, por cuánto tiempo estuvo en ese grupo?
13. ¿Qué nivel de decisión permites a otros colaboradores?, ¿qué no delegas?
14. ¿Cómo reaccionas cuando, en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones? Si el resultado es negativo ¿qué haces?
15. ¿Cómo manejas los reclamos e inquietudes de los colaboradores?, ¿y los de tus jefes? nivel de adaptabilidad, es decir, flexibilidad para modificar tu conducta de acuerdo a las metas que se deben cumplir, o cuando surgen dificultades o cambios en el trabajo:
16. ¿Qué haces cuando tienes que encargarte de una tarea que no corresponde a tus objetivos y rutinas de trabajo?
17. Cuando te delegan nuevas actividades, que no corresponde al trabajo que venías realizando, ¿cómo reaccionas?
18. ¿Qué actividades manejaste en tu último trabajo que no estaban, originalmente, en la descripción del puesto?, ¿cómo te sentiste con esas decisiones?
19. Dame un ejemplo sobre una sugerencia realizada por alguno de los colaboradores que influyó o cambió las decisiones que habías tomado.
20. ¿Estarías dispuesto a cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiere?

FORMATO PARA ENTREVISTA JEFE INMEDIATO

Nombre del postulante	
Cargo	
Persona que entrevista	
Fecha	

1. ¿Qué conocimientos cree usted que debe tener para ocupar el cargo para el que se ha postulado?
2. ¿Cuáles han sido las cualidades más importantes técnicas y administrativas en sus antiguos trabajos?
3. ¿Tiene experiencia en cargos afines al que está postulando?
4. ¿Cuál sería el mayor cambio o aporte que usted puede dar al cargo que se encuentra postulando?
5. ¿Por qué cree que usted es la persona idónea para el cargo que postula?
6. ¿Cuál sería su ventaja frente a los otros candidatos
7. ¿A qué cargo aspira llegar en nuestra empresa?

PRUEBAS TÉCNICAS	
-------------------------	--

- 1 Malo
- 2 Regular
- 3 Bueno
- 4 Muy Bueno
- 5 Excelente

Entrevista Talento Humano	1	2	3	4	5
Entrevista Jefe Inmediato	1	2	3	4	5
Calificación Pruebas Técnicas	1	2	3	4	5
Calificación Test Psicométrico	1	2	3	4	5
TOTAL					

CUESTIONARIO DE ADAPTACION DE HUGO BELL

Es necesario primero referirnos al término adaptación, que lo podemos definir en la siguiente forma:

Es la capacidad que tiene el individuo para ajustarse al medio en que vive, buscando el equilibrio entre sus necesidades y las limitaciones que este le impone.

El cuestionario de Bell ha sido elaborado, tanto en adultos como en adolescentes, en cada caso con un cuestionario diferente.

CUESTIONARIO DE ADAPTACION PARA ADULTOS:

Está conformado por 160 cuestiones o problemas que el sujeto debe contestar con SI, con NO, con ? cuando la respuesta es dudosa o no puede contestar.

TIEMPO: De 30 a 45 minutos.

CONSIGNA: La misa del protocolo que aparece en las siguientes páginas.

Las respuestas obtenidas de las 160cuestiones, nos dará al final una pauta con respecto al grado de adaptabilidad en las siguientes áreas:

- A. Familiar
- B. Social
- C. Salud
- D. Emocional
- E. Profesional.

En resumen las áreas mencionadas nos ilustrarán con respecto al grado de adaptabilidad en forma total relacionada con el ambiente en el que se desenvuelve y los aspectos mencionados.

CALIFICACIÓN: Existe un grupo de ítems o cuestiones que sirven para determinar el grado de adaptabilidad del sujeto en cada una de las áreas. Indistintamente se espera que el sujeto haya contestado con SI, o con NO, en caso de que las respuestas coincidan con la clave establecida se asignará un punto a dicha respuesta, para luego sumar en cada área el número de respuesta que coincidan. El puntaje total obtenido, nos servirán para comparar con las normas establecidas.

El área total se obtiene sumando los resultados de todas y cada una de las áreas o sub-áreas en referencia. Las respuestas marcadas con interrogante no las tomamos en cuenta para la calificación.

INTERPRETACIÓN: Para la interpretación existen normas tanto para varones como para mujeres y en cada grupo de acuerdo al nivel cultural que puede ser elemental o superior.

ELEMENTAL: Sujetos que hayan terminado la instrucción primaria.

SUPERIOR: Sujetos que hayan continuado la instrucción secundaria o superior.

Las normas establecidas en la estandarización del test se aplican a los resultados obtenidos en la calificación y nos proporcionarán una apreciación muy aceptable referida a la adaptación del investigado.

Nombres: _____

Apellidos _____

Lugar y Fecha de Nacimiento: _____

Edad:

C. Identidad _____

Estado Civil: _____

Cargas: _____

Carnet Discapacidad No.: _____

Domicilio: _____

Telefono: _____

Celular _____

E-mail _____

En caso de emergencia: _____

Tipo de Sangre: _____

Título Colegio _____

años estudiados:

Título Universitario _____

años estudiados:

Cargo a Desempeñar _____

Inicio Contrato: _____

Terminación Contrato: _____

Tipo de Contrato **Completo** **Medio Tiempo**

Compensación Salarial