PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO PARA LA EMPRESA ENPRINT OFFSET CÍA. LTDA.

MARÍA ALEJANDRA MONROY CUMBAJÍN

DIRECTORA: ING. MARÍA BELÉN SANDOVAL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

QUITO, OCTUBRE 2016

DIRECTORA:

Ing. María Belén Sandoval

INFORMANTES:

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación principalmente le dedico a Dios que me ha permitido llegar a este punto tan importante en mi vida.

A mis padres y mi hermano, los cuales han sido una guía y mi apoyo constante, sentando en mí, bases como la responsabilidad, esfuerzo, dedicación y enseñándome siempre a nunca darme por vencida.

Alejandra

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le agradezco a Dios por todas las bendiciones recibidas, por darme fuerzas para salir adelante sin rendirme.

A mis padres por su constate apoyo incondicional moral y económico que me brindaron día a día en el transcurso de mi carrera universitaria.

Agradezco a mi directora María Belén Sandoval por apoyarme con sus valiosos conocimientos y consejos, y a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y particularmente a la Facultad de ciencias Administrativas y Contables, por haberme permitido ser parte de tan prestigiosa Universidad brindándome tan valiosos conocimientos, que serán de inmensa utilidad para mi desenvolvimiento en mi vida profesional.

Y para finalizar agradezco a mis amigos de la Universidad y en especial a mis mejores amigas Johanna y Stefany Lowndes por brindarme su amistad incondicional y su apoyo a lo largo de mi carrera.

Alejandra

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO, 4

1.1 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO, 4
1.2 EL PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES, 5
1.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES, 6
1.4 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, 7
1.4.1 Levantamiento de perfiles de puesto, 8
1.4.1.1 Perfil de puesto, 8
1.4.1.2 Diseño de cargos, 9
1.4.2 Proceso de Reclutamiento, 17
1.4.3 Proceso de Selección, 23
1.4.4 Proceso para recompensar a las personas, 26
1.4.5 Proceso para desarrollar a las personas, 33
1.4.6 Retención del personal, 39

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 43

2.1 DATOS DE LA EMPRESA, 43
2.1.1 Reseña Histórica, 43
2.1.2 Misión, 43
2.1.3 Visión, 45
2.1.4 Política de Calidad, 46
2.1.5 Objetivos, 47
2.1.6 Estructura Organizacional, 47
2.1.7 Cadena de Valor, 49
2.2 ANÁLISIS DEL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTO UTILIZADO EN LA EMPRESA, 53
2.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, 55
2.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN, 59
2.5 ANÁLISIS DEL PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS, 63
2.6 ANÁLISIS DEL PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS, 69
2.7 ANÁLISIS DE RETENCIÓN DEL PERSONAL, 70

3 PROPUESTA DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO, 73

3.1 LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS, 73

3.2 RECLUTAMIENTO, 93
3.2.1 Proceso de reclutamiento propuesto, 96
3.3 PROPUESTA DEL MODELO DE SELECCIÓN, 101
3.3.1 Proceso de selección propuesto, 108
3.4 PROPUESTA DEL MODELO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS, 112
3.4.1 Proceso de compensación propuesto, 119
3.5 PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS, 122
3.5.1 Proceso de para desarrollar a las personas, 124
3.6 PROPUESTA DEL MODELO PARA RETENER A LAS PERSONAS, 127
3.6.1 Proceso para retener a las personas, 132
3.7 PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, 135

4 INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE TALENTO HUMANO, 142

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 164

5.1 CONCLUSIONES, 164
5.2 RECOMENDACIONES, 166

REFERENCIAS, 168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Las cuatro clases de cambio de comportamiento, 34
Tabla 2: Nómina de puestos en la empresa, 54
Tabla 3: Proceso de selección llevado actualmente en la empresa, 60
Tabla 4: Sueldos Administrativos y de Producción, 65
Tabla 5: Sueldos por Hora, 66
Tabla 6: Beneficios Sociales del Trabajador, 66
Tabla 7: Descripción de Nomenclatura utilizada en el levantamiento de perfiles, 76
Tabla 8: Descriptivo del cargo de Presidente, 78
Tabla 9: Descriptivo del cargo de Gerente General, 80
Tabla 10: Descriptivo del cargo de Jefe de Cuentas, 82
Tabla 11: Descriptivo del cargo de Contador, 84
Tabla 12: Descriptivo del cargo de Diseñador, 86
Tabla 13: Descriptivo del cargo de Jefe de Producción, 88
Tabla 14: Descriptivo del cargo de Prensista, 90
Tabla 15: Descriptivo del cargo de Guillotinero, 92
Tabla 16: Formato Requisición de Personal, 98
Tabla 17: Matriz de Selección caso Gerente General, 102
Tabla 18: Test de Personalidad, 105
Tabla 19: Comparación de sueldos de la empresa con el mínimo sectorial, 113
Tabla 20: Grado de Responsabilidad de los Cargos, 114
Tabla 21: Asignación de niveles de responsabilidad según el cargo, 115
Tabla 22: Remuneración por hora de personal temporal, 115
Tabla 23: Compensaciones financieras indirectas, 117
Tabla 24: Definición de higiene y seguridad, 127
Tabla 25: Requisitos de higiene y seguridad en cada sitio de trabajo, 128
Tabla 26: Condiciones de trabajo desagradables en los puestos de trabajo, 128
Tabla 27: Sueldos y salario mensual y anual, 137
Tabla 28: Sueldo del Jefe de Talento Humano mensual y al año, 138
Tabla 29: Descriptivo del cargo de Jefe de Talento Humano, 140
Tabla 30: Indicadores de Gestión de Talento Humano y sus posibles escenarios, 161

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Empresa Enprint Offset Cía. Ltda., 49
Figura 2: Cadena de Valor de la Empresa Enprint Offset Cía. Ltda., 52
Figura 3: Diagrama de Flujo – Proceso de reclutamiento, 100
Figura 4: Test de Raven, 104
Figura 5: Diagrama de Flujo – Proceso de selección, 112
Figura 6: Diagrama de Flujo – Proceso de recompensa del personal, 121
Figura 7: Diagrama de Flujo – Proceso para desarrollo de personas, 126
Figura 8: Diagrama de Flujo – Proceso para retener a las personas, 134

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en la propuesta de un modelo de administración de Talento Humano e indicadores de gestión del proceso para la empresa Enprint Offset Cía. Ltda., para de esta manera contribuir al mejor manejo del personal y a la consecución de objetivos de la Empresa, y a su vez poder alcanzar los escenarios optimistas en los indicadores de gestión de Talento Humano. El presente trabajo consta de cuatro capítulos que se muestran a continuación.

El capítulo uno recopila la información teórica, conceptos clave que fueron utilizados para la propuesta del modelo, como la definición de Talento Humano, su propósito en las organizaciones, objetivos, y las funciones del departamento de Talento Humano, cabe destacar algunos autores más relevantes mencionados en la presente investigación como Idalberto Chiavenato, Gary Dessler, William Werther, Othon Juárez, entre otros.

El capítulo dos, detalla el análisis de la situación actual de la empresa, el cual cuenta con información acerca de los datos generales como la ubicación, los productos y servicios que ofrece, el número de trabajadores que conforman la organización, la misión, visión, estructura organizacional y la cadena de valor. También se puede apreciar un análisis de la situación actual de los procesos de Talento Humano llevados a cabo en la empresa, los cuales son: la descripción de cargos, reclutamiento, selección, compensación, desarrollo de personas y retención del personal.

En el capítulo tres se realiza la propuesta del modelo de Administración de Talento Humano para la empresa Enprint, utilizando la información revisada en el capítulo dos acerca de la información actual de la empresa y basándola también en la información teórica con la que se cuenta en el capítulo uno. Se propone un modelo y se establece un proceso para cada una de las funciones de Talento Humano describiendo las mejoras que se les aplicó y elaborando flujogramas que ayudarán al área a tener una guía de los procedimientos. Además se detalla el presupuesto del departamento de Talento Humano, es decir el valor que implicaría tener a una persona responsable de esta área.

El capítulo cuatro comprende los indicadores de Gestión para el proceso de Talento Humano, así como el cálculo y respectiva colocación en los escenarios optimista, normal y pesimista, lo cual ayudará a la organización en la toma de decisiones.

El capítulo cinco contempla las conclusiones y recomendaciones que generaron el desarrollo del presente trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

El talento humano es de gran importancia en las organizaciones debido a que una empresa puede llegar al éxito o al fracaso debido a las personas que integran la misma. Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por lo tanto esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario, además sólo a través del talento humano es que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Los departamentos de Talento Humano adquieren cada vez mayor importancia en las organizaciones ya que son los encargados de alinear el desempeño de cada trabajador con los objetivos y la misión de la empresa.

Enprint Offset Cía. Ltda. es una empresa familiar que anteriormente funcionaba como empresa unipersonal, lleva en la Industria Gráfica 15 años, en el 2009 fue constituida como Compañía Limitada y funciona hasta la actualidad. Se encuentra ubicada en San Rafael vía al Tingo. Enprint Offset se dedica a la impresión en todo tipo de papel y cartulina. Además ofrece servicios de procesamiento de placas CTP y terminados gráficos como dobladora de pliegos, encolado de libros, grapado de revistas y cuadernos, y asesorías en el área gráfica. Su planta industrial cuenta con equipos de última tecnología, además de una moderna infraestructura que permite una buena organización logística y entrega a tiempo del producto final.

Esta empresa tiene alrededor de 9 trabajadores los cuales se encargan de manejar los equipos de última tecnología necesarios para el funcionamiento de la imprenta. La organización no cuenta con un departamento de talento humano, el encargado de las tareas concernientes es el contador de la empresa, el cual se encarga de las funciones de levantamiento de perfiles de puestos, reclutamiento, selección, compensación, desarrollo de personas y retención del personal.

Por lo tanto tomando en cuenta la importancia del departamento de Talento humano y de todas las personas que integran la organización, es sustancial que la empresa "Enprint Offset Cía. Ltda." cuente con departamento de Talento Humano y que cumpla con todas las funciones encomendadas a este departamento siendo éste el objetivo principal del presente trabajo. Para ello primero se deberá determinar el proceso de talento humano actualmente utilizado en la organización, determinar la importancia de la administración de talento humano en las organizaciones, proponer un modelo de Administración de Talento Humano para la empresa Enprint Offset Cía. Ltda. y evaluar los escenarios optimista, pesimista y normal de los indicadores de gestión de Talento Humano.

El modelo planteado para la empresa contendrá una propuesta de un proceso de levantamiento de perfiles, ya que la descripción de cargos es una herramienta que reúne en un solo documento, las atribuciones, funciones y tareas de un cargo y esto permite la integración de Talento Humano asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos. Un proceso de reclutamiento para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en una organización, así como un modelo de selección que permita determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor cumplen los requisitos del puesto. Un análisis de

la compensación buscando que los sueldos sean equitativos y de acuerdo a la Ley. Un proceso de capacitación al personal el cual es importante ya que permite desarrollar mayores capacidades y habilidades en el personal y beneficiará tanto a los empleados como a la empresa y finalmente un proceso de retención del personal en el cual incluye factores como la higiene, seguridad, calidad de vida, ya que esto permite crear condiciones psicológicas y ambientales satisfactorias para las actividades de las personas. Todo esto buscando una mejora en la gestión administrativa de la empresa.

1 ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

1.1 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Se considera para la investigación la definición propuesta por cuatro autores acerca de la definición de Talento humano, las cuales se presentan a continuación:

Según Chiavenato (2008), la gestión del Talento humano es un área muy sensible en las organizaciones, la cual depende de aspectos como la estructura organizacional, la cultura de cada organización,, el negocio, la tecnología, sus procesos internos y otras variables importantes. Adicionalmente la gestión de Talento Humano es el conjunto de políticas y prácticas encargadas de dirigir los aspectos administrativos referentes a las personas.

Según (Eslava, 2004), la administración de Talento Humano está enfocada en obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de acciones dirigidas a disponer del conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios.

Según (Dessler, 2012), “son las políticas y prácticas que se requieren para manejar los aspectos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.

Mondy, R Wayne (2005) afirma que “La gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”.

En conclusión se puede determinar que la Gestión de Talento Humano es el conjunto de políticas y practicas encaminadas a dirigir los aspectos referentes a las personas, buscando un ambiente seguro y equitativo para los empleados que conforman la organización.

Durante muchos años se pensó que el capital financiero era la llave que permitía el desarrollo de las empresas. Era una creencia generalizada. El capital financiero era indispensable para el éxito de la empresa. Hoy se piensa que la incapacidad de una empresa para reclutar y retener a una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la llave principal para las operaciones del negocio. Existen industrias cuyo crecimiento se vio dificultado porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta, les faltó capital intelectual. El panorama del futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, con la administración del talento humano al frente. (Chiavenato, 2008)

1.2 EL PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Según (Werther, 2006) el propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste

es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

1.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

El objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado. La visión de la organización proporciona el enfoque del futuro y sienta las bases para la definición de los objetivos de la organización que serán alcanzados. Los objetivos deben cumplir simultáneamente seis criterios según (Chiavenato, 2008, pág. 4) son los siguientes:

1.- Enfocarse en el resultado que se debe alcanzar y no en una actividad.

2.- Ser consistentes, deben tener ligas congruentes con otros objetivos y las demás metas de la organización.

3.- Ser específicos, estar circunscritos y bien definidos.

4.- Ser mesurables, cuantitativos y objetivos.

5.- Referirse a un período determinado, como un día, semana, mes y número de años.

6.- Ser alcanzables, deben ser enteramente posibles.

Tomando en cuenta los seis criterios mencionados anteriormente, la Administración de talento humano tiene los siguientes objetivos según (Chiavenato, 2008, pág. 4):

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

1.4 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Según Chiavenato (2008), “el área de Talento Humano es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos”. Los cuales se mencionan a continuación.

1.4.1 Levantamiento de perfiles de puesto

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. (Chiavenato, 2008)

1.4.1.1 Perfil de puesto

Un perfil ocupacional consiste en la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener (o tiene) para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. El perfil ocupacional debe atender a las siguientes etapas:

1.- Identificar la función o funciones propias del cargo, para lo cual se puede emplear la descripción y el análisis de cargos.

2.- Describir las competencias básicas requeridas, de formación profesional y de otro tipo de educación.

3.- Describir las competencias generales en cuanto a:

Contenido del trabajo: qué debe saber hacer, que problemas resolverá y cómo.

Exigencias del trabajo: experiencia laboral, certificación, edad, esfuerzo físico, idiomas, actitudes sociales y participativas, actitudes metodológicas, qué le falta en su formación, cualidades psicofísicas, adaptativas y habilidades.

Condiciones medioambientales: ubicación del trabajo, riesgos, clima, condiciones atmosféricas, contaminantes ambientales, situación laboral, remuneraciones, entre otras.

Relaciones: con otras personas, con los jefes, supervisores y subordinados.

Describir las competencias técnicas específicas del cargo (Experto Gestiopolis.com, 2001)

1.4.1.2 Diseño de cargos

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas según Chiavenato (2008, pág. 68):

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.

4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

El diseño de los cargos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un órgano. Difícilmente es una función de staff de la ARH. En la mayoría de las ocasiones, permanece en manos del órgano de ingeniería industrial (que diseña los cargos típicamente manufactureros) o de organización y métodos (que diseña los cargos típicos de oficinas) que se encargan de la planeación y la distribución de las tareas y funciones de la mayor parte de la organización. Los demás cargos (de las áreas administrativas, financiera y mercadológica) casi siempre son diseñados por las respectivas gerencias, en un proceso ininterrumpido de solución de problemas y mejoramiento continuo. Los cargos no son estables ni estáticos ni definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio.

- **Formato y Contenido**

Adicionalmente a la teoría de Chiavenato se tomará en cuenta a Juárez a cerca del formato y contenido del diseño de cargos.

Normalmente, y de manera formal, las descripciones de puesto son los documentos que, dentro de la empresa, especifican las responsabilidades, tareas y actividades que le competen a un puesto concreto de la organización. Aunque, como se estableció en el párrafo anterior, cada empresa define un contenido y formato específico para sus descripciones de puestos, es común que dichas descripciones tengan, al menos, los apartados siguientes según Juárez (2014):

1) Identificación del puesto

2) Propósito básico o misión del puesto

3) Responsabilidades principales

4) Recursos de la empresa que administra el puesto

5) Diagrama de su situación organizacional

6) Breve descripción de aquellos aspectos del entorno que, sin ser característicos del puesto, pueden condicionar su desempeño.

Además de los elementos anteriores, cuando se trata de las descripciones de puestos operativos, por ejemplo en los de una fábrica, también se describen las condiciones especiales de trabajo en que se desempeña el puesto, tales como temperaturas extremas, atmósferas enrarecidas, esfuerzo físico intenso, ruidos, vibraciones y riesgos, entre otras condiciones. (Juárez, 2014)

- **Principios para describir los puestos**

Independientemente de la técnica que se decida utilizar para elaborar las descripciones de puesto, es un hecho que en el proceso de analizar y describir los puestos intervienen diversos actores de la organización, por ejemplo: el titular del puesto que es la fuente de la información sobre su puesto; su jefe inmediato, al revisar o aprobar

las descripciones de sus colaboradores; los analistas, quienes recaban la información y redactan la descripción de los puestos; y los responsables del proceso en el área de recursos humanos, entre otros. Si esto ocurre cuando se analizan y describen los puestos de una organización, resulta indispensable establecer un mínimo de criterios o principios para normar la actuación de quienes participan en las diferentes fases del proceso de análisis y descripción de los puestos. De esta manera, el resultado de este proceso mostrará consistencia, homogeneidad y, de manera general, cumplirá con las especificaciones de calidad esperadas. (Juárez, 2014)

A continuación, una enumeración y una breve explicación de los principios básicos que Juárez (2014, pág. 47) recomienda seguir durante un proceso de análisis y descripción de puestos.

1.- Se describe al puesto, no a su titular. Como se ha mencionado antes, los ocupantes o titulares de los puestos, a menos que sea uno muy operativo, generalmente influencian en la conformación de sus puestos. Es decir, en las responsabilidades, tareas y actividades que, en un momento determinado, van formando parte de sus puestos. Algunas veces, algunos titulares buscan ir redefiniendo su puesto de tal forma que, sólo ellos, tengan la capacidad para desempeñar eficazmente su puesto. Este principio, nos señala que cuando se hace la descripción de los puestos, hay que ser cuidadosos en segregar aquellas cuestiones que son del puesto propiamente y aquellas que son más bien características que corresponden a su titular.

2.- La descripción del puesto debe reflejar una respuesta documental y clara a la pregunta: ¿qué espera la empresa de este puesto? Si al revisar cuidadosamente una descripción de puesto no somos capaces de responder a esta pregunta, entonces necesita revisarse. Esta situación puede tener diversos orígenes, por ejemplo, que no seleccionamos al

ocupante adecuado para obtener la información del puesto o que en realidad el ocupante del puesto, por cualquier motivo, desconoce realmente su puesto o, lo que sería más grave, que realmente la organización tiene un puesto que carece de un propósito definido, entre otros motivos que pueden explicar esta situación. Este principio, señala que cuando se hace una descripción de puesto, es indispensable identificar y redactar con precisión, tanto el propósito básico o misión del puesto, como sus finalidades principales, ya que esos elementos constituyen la esencia del puesto.

3.- Sólo vale el aquí y ahora. Este principio significa que los puestos deben analizarse para describirse cómo son en el momento y las descripciones serán vigentes hasta que ocurra un cambio sustancial del puesto. Es decir, cómo son en este momento y no cómo eran antes cuando la organización era gloriosa, o cómo serán cuando la empresa lo sea. Sólo existe una excepción a este principio. En ocasiones, se elaboran descripciones de puestos que no existen en el momento en la organización, pero que se tiene la intención definitiva de crearlos. Sólo en esos casos, que en realidad se estaría hablando más de diseño que de descripción de los puestos, es aceptable que una descripción de puestos no refleje el aquí y ahora de la organización. Cuando se diseñan nuevos puestos, es muy importante que transcurrido cierto tiempo de su creación, normalmente entre seis y nueve meses, se revise la descripción original del puesto para evaluar qué tanto la idea que se tenía del puesto se concretó en la organización y, si se encuentran discrepancias, dicha descripción del puesto se actualice para hacerla consistente con este principio.

4.- La descripción del puesto la aprueban el titular y el jefe inmediato. Generalmente la información que se ha recabado para generar una descripción ha sido proporcionada por el titular u ocupante del puesto. Por tal motivo, cuando una descripción de puesto se tiene documentada, el titular que proporcionó la información debe revisarla y, en su caso, firmarla si es que está de acuerdo con la descripción que se ha hecho de su puesto. Una vez firmada por el titular, debe revisar esa descripción con su jefe inmediato quien, en su caso, debe dar su aprobación firmando la descripción del puesto de su colaborador. Cuando el titular del puesto y su jefe inmediato revisan la descripción del puesto es una excelente ocasión para que entre el jefe y su colaborador clarifique o, en su caso, precisen lo que constituye la razón de ser del trabajo del titular del puesto dentro de la organización. Es, en este momento, cuando la descripción del puesto, sirve como un valioso instrumento de dirección que puede ser aprovechado por el jefe para orientar o dirigir los esfuerzos de sus colaboradores hacia lo que constituye la esencia de su trabajo.

En ocasiones, algunas organizaciones, incluyen una aprobación adicional, como pudiera ser la de la cabeza responsable del área funcional o entidad organizacional en la que se encuentra el puesto; por ejemplo, el director o el gerente del área. Esta medida se toma, casi siempre, porque se asume que los titulares o sus jefes van a inflar el contenido real de los puestos para que, las consecuencias que derivan de la descripción, por ejemplo, la valuación del puesto y su retribución, resulten mayores. Creemos que introducir alguna firma de alguien superior al jefe inmediato, es inapropiado porque en vez de promover que los directivos y el personal actúen con responsabilidad y transparencia, logra el efecto contrario. En todo caso, el área de Talento Humano debe tener algún otro procedimiento que le permita, de una forma indirecta, validar que los contenidos de responsabilidad que aparecen en la descripción de un puesto, sean los que realmente competen a su titular.

5.- La descripción del puesto debe serle útil a la persona que lo desempeña. Este criterio es sin lugar a dudas el propósito que hay que tener presente cuando se elaboran o actualizan las descripciones de puesto en una organización. Si la descripción de puestos se ha elaborado siguiendo los principios revisados en esta sección, es claro que la descripción de un puesto será un instrumento útil para centrar a su ocupante en su actividad laboral y en los resultados que la organización espera de su trabajo.

- **Técnicas de recolección de información**

La recolección de la información acerca de los puestos, en un proceso de análisis y descripción de puestos, es una tarea laboriosa y que exige tiempo. Por tal motivo, la decisión relativa a qué técnica utilizar para dicha actividad es crucial. A continuación se explican seis técnicas que son ampliamente utilizadas para analizar y describir los puestos según Juárez (2014, pág. 49):

Por medio de cuestionarios: Esta técnica consiste, como su nombre lo indica, en una lista de preguntas que sirven para conocer las principales responsabilidades, tareas y actividades

que ejecuta el ocupante de un puesto. Las preguntas, normalmente, están ordenadas en una forma, que va guiando a los titulares de los puestos para que analicen y describan su puesto.

Por medio de analistas de puestos: Elaborar las descripciones de puesto utilizando analistas profesionales entrenados, es quizá la forma más eficaz para hacer un proceso de análisis y descripción de puestos en una organización. Hace algunos años, generalmente, el grupo de analistas de puestos se integraba con personas de las diferentes áreas funcionales de la organización, a las cuales se las entrenaba para que aprendieran a analizar y describir los puestos y, posteriormente, el responsable del proyecto, dentro del área de recursos humanos, iba coordinando y supervisando el trabajo de cada analista ya que esas personas, además de su trabajo normal, hacían el de analistas. Los resultados que se lograban con esta forma de trabajo, en general, eran satisfactorios aunque a veces un poco tardados. Hoy en día, sin embargo, con la reducción y optimización de las plantillas de personal en la mayoría de las empresas, difícilmente se pueden encontrar personas en la organización que, además del trabajo normal que desempeñan, puedan dedicarse entre tres y cuatro horas diarias a un proyecto de análisis y descripción de puestos. Así, en la actualidad, es más común que los grupos de analistas se integren por estudiantes de los últimos semestres de una carrera profesional, o con profesionistas recién egresados, a los que se les contrata como practicantes, de manera temporal, y se les da un entrenamiento de dos días en el que se les enseña a analizar y describir los puestos. Después de este entrenamiento, los analistas se dedican de tiempo completo a hacer las descripciones de puesto por el periodo que se requiere para elaborar todas las descripciones de la organización. Generalmente, en estas condiciones, los programas de elaboración de descripciones de puestos se cumplen en tiempo; dicho trabajo resulta ser una experiencia relevante para los analistas y, con frecuencia, la empresa puede evaluar y encontrar algunos candidatos interesantes para contratarlos en puestos de entrada a la organización.

Técnica de entrevista: La entrevista es un instrumento sumamente valioso para recabar información en cualquier proceso de investigación. Por este motivo, a reserva de parecer reiterativos, no podemos dejar de señalar nuevamente que el éxito de un programa de análisis y descripción de puestos por medio de analistas depende, en gran medida, de la eficacia con que los analistas logren hacer las entrevistas. Tampoco se trata de hacer de los analistas unos expertos en técnica de entrevista, pero sí es indispensable que los analistas dominen los elementos críticos básicos que se requieren para que puedan hacer su trabajo eficazmente. Cualquier entrevista, como muchas situaciones que enfrentamos en nuestra vida, se puede analizar en dos fases. La

primera de planeación, y la otra la fase dinámica o de ejecución de la entrevista.

Fase de planeación de la entrevista: Esta fase primero tiene que definir la logística que se utilizará en las entrevistas. Implica precisar aspectos tales como quién será el responsable de comunicarse con los titulares de los puestos para concertar la cita, acordar hora, lugar, manera en que se presentarán los analistas ante el titular y qué comunicarán acerca del propósito de la entrevista y, en general, del proyecto de análisis y descripción de puestos que se lleva a cabo en la empresa. Un segundo paso en una buena entrevista es que el analista, antes de ésta, tenga una idea clara y precisa de la información que va a investigar y recabar.

Fase dinámica de la entrevista: Hay que tener presente, cuando uno se desempeña como analista de puestos, que una entrevista es un proceso. Algunas ocasiones, nos gusta verla como un vuelo en avión, que tiene un despegue, se alcanza una altitud a la que se vuela la mayor parte del trayecto y termina, por lo menos eso se espera, en un aterrizaje y conclusión de vuelo exitoso.

Por medio de un panel de expertos: Hacer una descripción de puesto utilizando un panel de expertos no es una situación común, ya que implica dedicar una cantidad importante de recursos a esa tarea y, en consecuencia, resulta ser un procedimiento costoso. Sin embargo, en ocasiones especiales, se puede recurrir a esta manera de describir un puesto. Esta técnica es útil, por ejemplo, cuando se tiene un puesto cuyos resultados son críticos para el desempeño organizacional y dicho puesto en la organización tiene un número importante de titulares.

Por medio de un grupo focal: Al igual que la técnica del panel de expertos, es un proceso de alto costo. La técnica del grupo focal se utiliza en casos especiales porque implica la integración de un grupo de ocupantes del puesto que puede ser de entre cuatro y siete participantes, además de observadores del proceso. En este procedimiento, existen dos variantes: la primera, especifica que los integrantes del grupo deben ser titulares que dominan el puesto y que, en consecuencia, por lo general logran un desempeño alto en su puesto. La segunda, especifica que los integrantes del grupo focal, no necesitan tener un alto desempeño en su puesto, sino que deben ser seleccionados de manera aleatoria, de tal manera que, el grupo focal resultará integrado con titulares que tengan diferentes grados de dominio del puesto. En cualquier caso, la tarea primaria del grupo focal es la de analizar su puesto para explicitar sus responsabilidades, dinamismo en la organización y también las competencias humanas que exige el desempeño satisfactorio del puesto.

Por medio de la observación directa: Esta técnica para elaborar las descripciones de puesto puede aplicarse únicamente en situaciones particulares y por consiguiente es poco utilizada. Implica observar al ocupante del puesto durante la ejecución de su trabajo. En consecuencia, un requisito indispensable para aplicarla es que el ocupante del puesto desempeñe sus tareas de manera preponderante en un lugar fijo y aun así implicaría una cantidad desmedida de tiempo en virtud de que, por lo general, todos los puestos tienen tareas de ciclo corto, de ciclo medio y de ciclo largo; es decir, tareas que repiten cada cierto periodo. Sintetizando, la técnica de observación es costosa; en muchos casos presenta limitaciones importantes debido a la propia naturaleza de las actividades de los puestos y, generalmente, requiere una cantidad significativa del tiempo del observador que tiene la tarea de elaborar la descripción del puesto.

Por medio de bitácoras del puesto: Esta técnica tiene algunas características similares a las que se analizaron cuando se describió la técnica de la observación. Consiste en que el ocupante del puesto lleve un registro, más o menos continuo y detallado, de las actividades que va haciendo en su puesto durante el tiempo en que se ha determinado elaborar la descripción del puesto. En la medida que el titular del puesto es quien lleva el registro, generalmente, además del tiempo que le lleva hacerlo, le ocasiona una distracción en el desempeño de sus tareas. También los ciclos de tiempo de las tareas propias del puesto, el lugar en el que se ejecutan y los costos que implica constituyen una limitación importante en la aplicación de esta técnica para la elaboración de las descripciones de puesto. No obstante, en algunas situaciones especiales, recabar la información acerca de las actividades de un puesto o sobre alguna de sus tareas específicas, por medio de una bitácora puede ser una opción eficaz y aplicable.

1.4.2 Proceso de Reclutamiento

Según Chiavenato (2008), “el reclutamiento se refiere al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos”.

Mercado Laboral

Según Chiavenato (2008), "es el espacio de transacciones o contexto de trueques e intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y los que buscan un producto servicio". El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado. Existen dos tipos de mercados que se muestran a continuación según Chiavenato (2008, pág. 45).

> **Cuando predomina la oferta en el mercado laboral** (las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda, exceso de vacantes y oportunidades, los candidatos se seleccionan, los empleados exigen reivindicaciones, etc.), las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar sus vacantes.
>
> **Cuando predomina la demanda en el mercado laboral** (las oportunidades de trabajo son menores que la demanda, escasez de vacantes, los candidatos compiten entre sí, procuran mantenerse en los actuales empleos, evitan crear conflictos, etc.), las organizaciones se hallan ante un recurso fácil y abundante: las personas se disputan los empleos en el mercado.
>
> Factores condicionantes del mercado laboral: el mercado laboral está condicionado por innumerables factores: crecimiento económico, naturaleza y calidad de los puestos de trabajo, productividad e ingreso en el mercado internacional.

¿Candidatos internos o externos?

Una pregunta importante es si los puestos proyectados se cubrirán desde adentro o desde afuera de la organización. Cada opción tiene su propio conjunto de planes de recursos humanos. Es probable que los trabajadores actuales requieran capacitación, desarrollo y asesoría antes de estar listos para cubrir las vacantes y, por lo tanto, los planes de desarrollo. La contratación externa implica decidir

cuáles fuentes de reclutamiento se utilizarán y la disponibilidad existente. (Dessler, 2012)

A continuación se detalla el reclutamiento interno y externo con sus ventajas y desventajas propuestas por Chiavenato (2008, pág. 47):

Reclutamiento interno: se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades).

Pros

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización
- Motiva el desarrollo profesional
- Incentiva la permanencia de los empleados
- No requiere socialización organizacional
- El costo financiero es mejor

Contras

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas
- Favorece la rutina
- Mantiene y conserva la cultura organizacional

Reclutamiento externo: se dirige a los candidatos que están en el MRH (Mercado de Recursos Humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Debe buscarse de manera precisa y eficaz.

- **Pros**
- Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas
- Enriquece el patrimonio humano

- Aumenta el capital intelectual
- Renueva la cultura organizacional

Contras

- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización
- Reduce la fidelidad de los empleados
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir candidatos externos representando costos operacionales
- Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

Tipo de enfoque

Según Chiavenato (2008) existen dos tipos de enfoque para incorporar personas los cuales se muestran a continuación:

Enfoque tradicional: predomina el enfoque operacional y burocrático, el proceso obedece a un conjunto de rutinas secuenciales, la acción esta microrientada, pues cada cargo vacante desencadena el proceso dirigido a cubrirlo, solo interesa el cargo focalizado. El modelo es vegetativo porque busca llenar la vacante y mantener el statuo quo de la organización, por tanto es conservador.

Enfoque moderno da prelación al enfoque estratégico: el proceso es un medio de servir a las necesidades organizacionales a largo plazo. La acción se halla macroorientada, pues trasciende el cargo e incluye la organización en conjunto, de ahí que el enfoque sea integral y global, el modelo es incremental porque busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores

a los activos intangibles. De ahí la búsqueda del cambio mediante la creatividad y la innovación.

Canales de Reclutamiento interno

A continuación se detallan los canales de reclutamiento interno propuestos por (Werther, 2006):

Programas de promoción de vacantes: Los departamentos de recursos humanos participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de vacantes, por medio de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen, cuáles son los propósitos para llenarlas, y se invita a quienes cumplan con los requisitos a que soliciten el puesto.

"El objetivo de promover al personal es doble: ayudar al departamento de capital humano a llenar los puestos disponibles mediantes un proceso interno, y alentar a que cada empleado logre sus objetivos personales". (Werther, 2006)

Canales de Reclutamiento Externo

A continuación se detallan los canales de reclutamiento externo propuestos por Werther (2006):

Reclutamiento por el sitio de la empresa: Una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es destinar una página web que contiene las ofertas de empleo y/o una solicitud de empleo en el sitio de la empresa.

Sitios de Reclutamiento en Internet: Existen varios sitios en Internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. Por ello, una compañía que desee llegar a los nuevos mercados de trabajo puede considerar la posibilidad de afiliarse a uno o más sitios de Internet en los que pueda insertar avisos de solicitud de empleados.

Referencias de otros empleados: Otra fuente muy usual de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización.

Publicidad: Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad que experimenta una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos sobre cómo solicitar el trabajo. En el caso de personal especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones con abundancia de personas que posean los conocimientos necesarios.

Entidades Gubernamentales: Con frecuencia los organismos gubernamentales de un país mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados campos. A menudo, sus

publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.

1.4.3 Proceso de Selección

Según Chiavenato (2008):

> Las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para integrar sus cuadros, sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión. Ambos, el reclutamiento y la selección de personas, forman parte de un mismo proceso: introducción de nuevos elementos humanos en la organización. Mientras el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y, en consecuencia, una actividad típicamente positiva e invitadora, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva. La selección busca los candidatos entre varios reclutados más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. El objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima (los candidatos), el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización. (pág. 51)

Pasos de la Selección de Personal

El proceso de selección de personal presenta 7 pasos según Werther (2006), los cuales se detallan a continuación:

Paso 1 Recepción preliminar de solicitudes: La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo.

Paso 2 Pruebas de idoneidad: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto, algunas de estas pruebas consisten

en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Tipos de pruebas psicológicas: Existe una gran variedad de pruebas a disposición de experto en relaciones industriales. No obstante, cada tipo se emplea solo en determinada área, porque la utilidad de cada una es limitada.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las instrucciones para suministrarla y sus aplicaciones se especifican en el manual que acompaña a cada una, el cual debe consultarse antes de aplicarla. El manual debe incluir las instrucciones sobre el grado de confiabilidad de la prueba y los resultados obtenidos por el diseñador original.

Paso 3 Entrevista de selección: La entrevista de selección consiste en una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistar se fija el objetivo de responder a dos preguntas generales: ¿puede este candidato desempeñar el puesto?, ¿cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado?

- **Entrevista estructurada:** es una especie de cuestionario oral. El entrevistador lee las preguntas y anota las respuestas que obtiene. Se suele utilizar en los procesos de selección de búsqueda pasiva, cuando hay muchos candidatos.

- **Entrevista no estructurada:** es como una charla de carácter informal, que permite la obtención de datos subjetivos acerca del candidato.

- **Entrevista mixta:** no se sirve de un cuestionario fijo, ni plantea unas preguntas prefijadas, sino que sigue una especie de guía de entrevista en las que se detallan, no las preguntas sino las áreas que han de ser exploradas.

- **Entrevistas Conductuales:** Las entrevistas conductuales (llamadas también de solución de problemas) se centran en una serie de asuntos o situaciones que se espera que el solicitante resuelva. Con frecuencia, se trata de relaciones o situaciones que se espera que el solicitante resuelva.

- **Entrevistas de tensión:** Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, es deseable determinar cómo reacciona el solicitante. Los candidatos a ocupar determinados puestos en departamentos de seguridad, por ejemplo, en ocasiones son sometidos a este tipo de entrevista, para conocer sus reacciones antes situaciones de urgencia.

- **Entrevista por Competencias:** La entrevista por competencias es una herramienta que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente. Su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico.

Paso 4 Verificación de datos y referencias: los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias ya que es necesario verificar las

referencias académicas y referencias laborales y poder identificar qué tipo de persona es el solicitante y si es confiable la información que proporcionó.

Paso 5 Examen médico: La empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde la pretensión de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

Paso 6 Entrevista con el supervisor: Es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados.

Paso 7 Decisión de contratar: Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de Recursos Humanos.

1.4.4 Proceso para recompensar a las personas

A continuación se presentan dos conceptos del término remuneración propuesto por Juárez y Chiavenato:

El término compensar tiene, entre otros significados, el de “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado”. Esto significa que, en sentido estricto, la compensación es aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcirles del daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo. Evidentemente, en la mayor parte de las empresas

actuales no ocurre una situación de este tipo. Por tanto, tal vez sería más conveniente utilizar, en vez del término compensación, alguno de los siguientes: retribución, remuneración o recompensa. (Juárez, 2014)

Concepto de remuneración según (Chiavenato, 2008) “Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada”.

¿Por qué es importante administrar la compensación?

> Según (Juárez, 2014, pág. 10) la administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. Administrar la compensación exige, por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos, en caso de que existan, y las prestaciones y, por otra parte, que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones.

> En segundo lugar, cuando una persona decide ingresar y permanecer en una organización trae consigo un conjunto de expectativas que, en la medida que van viéndose cumplidas, determinan su interés, dedicación y permanencia en la empresa. Entre esas expectativas, una crítica es la que se refiere al equilibrio que percibe la persona entre las aportaciones que hace a los fines de la organización y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las demás personas que trabajan a su alrededor. Por este motivo, es fundamental que las compensaciones se administren en función de las aportaciones que pueden hacer los puestos y quienes los ocupan a los resultados finales de la empresa, ya que ésta es la única forma de establecer un clima de equidad interna en la organización.

> En tercer lugar, es innegable que las organizaciones, gracias a la manera como administran las compensaciones a su personal, desarrollan su capacidad para atraer, motivar y conservar al talento humano que se requiere para lograr los objetivos que marque su estrategia de negocio. Esto significa que, a través de una compensación competitiva, se puede forjar en el personal características distintivas tales como hábitos de trabajo, vocación de servicio al cliente, estilos de dirección flexibles, tradiciones y valores de una cultura propia. La administración de la compensación representa un instrumento de dirección muy valioso para inducir, seleccionar y desarrollar en el personal las características que se requieren para reforzar y potenciar la competitividad de la empresa.

Objetivos de la Administración de la compensación

Equidad Interna: El concepto de equidad interna de la compensación tiene su fundamento en el precepto legal que establece que "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual" y, como consecuencia, "a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario". (Juárez, 2014)

Competitividad Externa: En nuestro medio es un hecho que las empresas compiten entre sí por conseguir en el mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, con independencia de la forma que adopte la equidad interna de sus prácticas de compensación, las organizaciones necesitan decidir un nivel de pago que les permita atraer, motivar y conservar al personal calificado que requieren para obtener los resultados que se plantean en sus estrategias de negocio. (Juárez, 2014)

Los tres componentes de la remuneración total:

Según Chiavenato (2008) existen 3 componentes que conforman la remuneración total las cuales son las siguientes:

1. Remuneración básica: salario mensual o salario por hora.

2. Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc.

3. Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.).

Compensaciones financieras y no financieras

Las compensaciones se pueden clasificar como financieras y no financieras pueden ser directas e indirectas. La compensación financiera puede ser directa e indirecta. La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. El salario puede ser directo o indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado; se puede referir al mes o a la hora trabajada. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual. (Chiavenato, 2008)

La compensación financiera indirecta es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y

servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas, adicionales, la suma del salario directo y del salario indirecto. (Chiavenato, 2008)

Composición de los salarios

Según Chiavenato (2008) los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan, los cuales se describen a continuación:

Factores internos (organizacionales): Tipología de los cargos en la organización, política de RH de la organización, política salarial de la organización, desempeño y capacidad financiera de la organización, competitividad de la organización.

Factores externos (ambientales): Situación del mercado laboral, coyuntura económica (inflación, secesión, costo de vida, etc.), sindicato y negociaciones colectivas, legislación laboral, situación del mercado de clientes, competencia en el mercado.

Diseño del sistema de remuneración.

Según Chiavenato (2008), la elaboración del plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias. En la construcción de un plan de remuneración se deben definir nueve criterios:

1. **Equilibrio interno versus equilibrio externo:** ¿El plan de remuneración se puede percibir como justo dentro de la organización o justo en relación con el salario de otras organizaciones para el mismo cargo? Las personas siempre están comparando su contribución a la organización con el retorno que reciben y comparando esa ecuación de insumos/resultados con la de los demás colegas dentro y fuera de la organización. La organización requiere balancear las dos formas de la equidad para mantener la coherencia en su estructura salarial.

2. **Remuneración fija o remuneración variable:** la remuneración se puede pagar sobre una base fija (a través de salarios mensuales o por horas) o variar conforme a criterios previamente definidos; por ejemplo, las metas y utilidades de la organización.

3. **Desempeño o tiempo en la empresa:** la remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo a contribuciones individuales o grupales o puede resaltar el tiempo de servicio del empleado de una organización.

4. **Remuneración del cargo o remuneración de la persona:** la compensación se puede enfocar en la manera como el cargo contribuye a los valores de la organización o como los conocimientos y habilidades de la persona contribuyen al cargo o a la organización.

5. **Igualitarismo o elitismo:** la remuneración puede incluir el mayor número posible de empleados bajo el mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes, según los niveles jerárquicos o grupos de

empleados (elitismo). En el sistema igualitario todos los empleados forman parte del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los empleados desde la cúpula hasta la base de la organización. El sistema elitista es utilizado por las organizaciones más antiguas, bien establecidas en el mercado y con escasa competencia.

6. **Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado:** los empleados pueden ser remunerados por debajo o por encima del salario del mercado en un nivel porcentual. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, y no sindicalizadas, que operan en áreas económicamente poco desarrolladas y que presentan elevada proporción de mujeres y minorías en su fuerza laboral. La decisión de pagar por encima del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus empleados y minimizar los costos de rotación y ausentismo.

7. **Premios monetarios o premios no monetarios:** el plan de remuneración puede destacar empleados motivados mediante recompensas monetarias como salarios o incentivos salariales o destacar recompensas no monetarias como cargos más interesantes o seguridad en el empleo.

8. **Remuneración abierta o remuneración confidencial:** los empleados pueden conocer cuál es la remuneración de otros empleados y como se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o ignorar esta información (remuneración confidencial).

9. **Centralización o descentralización de las decisiones salariales:** las decisiones sobre remuneración se pueden controlar a través de un órgano central, o delegar en los gerentes de las unidades organizacionales. En el sistema centralizado, las decisiones se toman y controlan a través de un órgano central, normalmente el DRH. En el sistema descentralizado, las decisiones se delegan en los gerentes de línea.

1.4.5 Proceso para desarrollar a las personas

> Según (Chiavenato, 2008) Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen.
>
> Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras.

Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento según Chiavenato (2008, pág. 113):

Tabla 1: Las cuatro clases de cambio de comportamiento

Entrenamiento	**Transmisión de informaciones** Transmisión de informaciones: • Aumentar el conocimiento de las personas, información sobre la organización, sus productos y servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos.
	Desarrollo de habilidades Mejorar las habilidades y destrezas: • Capacitar la ejecución y elaboración de tareas, manejo de equipos.
	Desarrollo de Actitudes Desarrollar o modificar comportamientos: • Cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, de toma de conciencia y sensibilidad con las personas, con los clientes internos y externos.
	Desarrollo de Conceptos Elevar el nivel de abstracción: • Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.

Proceso de entrenamiento

Según Chiavenato (2008) el entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella, es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.

4. Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento

Se debe diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobre todo, para el cliente, debe ser una actividad continua y constante. (Chiavenato, 2008)

Métodos empleados en el inventario de necesidades de entrenamiento

Según (Chiavenato, 2008, pág. 114), existen tres métodos para determinar el inventario de necesidades de entrenamiento, los cuales se detallan a continuación:

> ***Uno de los métodos*** consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizando factores como productos rechazados, barreras, debilidades relacionadas con el desempeño de personas, costos laborales, etc.
>
> ***Segundo método*** para determinar las necesidades de entrenamiento es la retroalimentación directa de las personas sobre las necesidades de entrenamiento en la organización. Las personas informan clara y efectivamente que tipo de información, habilidades o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades.
>
> ***Un tercer método*** incluye la visión de futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipos nuevos procesos para fabricar los productos o servicios

de la organización, nuevos productos y servicios o desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas deben adquirir nuevas habilidades.

Diseño del programa de entrenamiento

La segunda etapa del proceso, relacionada con la planeación de las acciones de entrenamiento, es el diseño del programa de entrenamiento. Después de diagnosticar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado. (Chiavenato, 2008)

Programas el entrenamiento significa definir seis componentes básicos:

Según Chiavenato (2008) los programas de entrenamiento están compuestos por 6 componentes básicos los cuales se mencionan a continuación:

a) A quien debe entrenarse.

b) Como debe entrenarse

c) En que debe entrenarse

d) Quien debe entrenarlo

e) Donde y cuando

La manera de conciliar la inversión con el retorno es implementar el denominado entrenamiento orientado hacia los resultados, por más difícil que sea definirlos y verificarlos. Es indispensable establecer resultados y compararlos posteriormente.

Tecnología de entrenamiento

La tecnología de entrenamiento se refiere a recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales utilizados en el entrenamiento, entre las cuales se pueden mencionar a continuación según Chiavenato (2008, pág. 116):

1. Recursos audiovisuales: imágenes visuales e información en audio son poderosas herramientas de comunicación. La videograbadora, mensajes y presentaciones audiovisuales. El CD-ROM y el DVD.

2. Teleconferencia: empleo de equipo de audio y video para permitir que las personas participen en reuniones aunque estén distantes entre sí.

3. Comunicaciones electrónicas: los avances en la tecnología de la información permite la comunicación interactiva, por el correo de voz.

4. Correo electrónico: el e-mail es una forma de comunicación, muchas organizaciones está desarrollando redes internas basadas en internet (intranets).

5. Tecnología de multimedia: comunicación electrónica que integra voz, video y texto codificado.

Conducción del programa de entrenamiento

Según Chiavenato (2008, pág. 116) la conducción, implementación y aplicación del programa es la tercera etapa del proceso. Las dos principales técnicas para transmitir y divulgar información son:

1. **Conferencias.** Esta conferencia es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes, representa desventajas por ser de una sola vía, los entrenados adoptan una postura pasiva.
2. **Instrucción programada.** Técnica utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento. El aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Los tipos de respuestas solicitados entrenados varían según la situación, pero generalmente son de selección múltiple, verdadero o falso, etc. Una de las ventajas es que se puede computarizar y los entrenados aprenden sus propias casas, saben de inmediato si se equivocaron o acertaron y participan activamente en el proceso.

Evaluación del programa de entrenamiento

Según (Chiavenato, 2008) la etapa final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Las respuestas a las preguntas que aparecen a continuación pueden ayudar a determinar la eficacia del programa de entrenamiento: ¿Se eliminaron los rechazos y los desperdicios? ¿Se eliminaron las barreras? ¿Disminuyeron los costos de trabajo por unidad? ¿Las personas se tornaron más productivas y felices? ¿La organización alcanzo sus objetivos estratégicos y tácticos?

Si la respuesta a las preguntas anteriores fue positiva, el programa de entrenamiento tuvo éxito; si fue negativa, el programa de entrenamiento no consiguió sus objetivos y se perdió el esfuerzo porque no surtió ningún efecto.

1.4.6 Retención del personal

Según Chiavenato (2008) dentro de la retención del personal se encuentran los siguientes aspectos que se mencionará a continuación:

Higiene laboral

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

1. **Ambiente físico de trabajo, que implica:**

   Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad

   Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.

   Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.

   Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

2. **Ambiente psicológico de trabajo, incluye:**

   Relaciones humanas agradables

   Tipo de actividad agradable y motivadora

   Estilo de gerencia democrática y participativa

   Eliminación de posibles fuentes de stress

3. **Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:**

   Máquinas y equipos adecuados a las características humanas

   Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas

   Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano

4. **Salud ocupacional:** una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

Sugerencias para volver saludable el ambiente de trabajo

Según Chiavenato (2008) a continuación se presentan las sugerencias para volver saludable el ambiente de trabajo en la organización:

1. Asegúrese de que las personas respiren aire fresco.
2. Evite materiales sospechosos que emitan olores o toxinas.

3. Proporcione un ambiente libre de humo.
4. Instale conductos limpios y secos
5. Preste atención a las quejas de las personas
6. Proporcione equipos adecuados.

Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

Como desarrollar un programa de higiene y seguridad

Según Chiavenato (2008, pág. 134) existen ocho pasos para desarrollar un programa de higiene y seguridad, los cuales se muestran a continuación:

1. Involucre a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.
2. Reúna el apoyo necesario para implementar el plan. Ningún plan funciona por sí solo, y que necesita un líder que proporciones recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.
3. Determine los requisitos de higiene y seguridad, en cada sitio de trabajo.
4. Evalué los riesgos existentes en el sitio de trabajo.
5. Corrija las condiciones de riesgo existentes.
6. Entrene a los empleados en técnicas de higiene y seguridad.
7. Desarrolle la preocupación porque el trabajo esté libre de riesgos.
8. Mejore continuamente el programa de higiene y seguridad.

Condiciones de inseguridad

Según Chiavenato (2008), a continuación se detallan algunas condiciones de inseguridad que pueden existir en la empresa:

- Equipos sin protección
- Equipo defectuoso
- Procedimientos riesgosos en máquinas o equipo
- Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado
- Iluminación deficiente o inadecuada
- Ventilación inadecuada, cambio insuficiente de aire o fuente de aire impuro
- Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo
- Condiciones físicas o mecánicas inseguras, que constituyen zonas de peligro.

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 DATOS DE LA EMPRESA

2.1.1 Reseña Histórica

Enprint Offset Cía. Ltda. es una imprenta la cual es una empresa familiar que anteriormente funcionaba como empresa unipersonal, lleva en la Industria Gráfica 15 años, se encuentra ubicada en el Valle de los Chillos vía al Tingo. En el 2009 fue constituida como compañía limitada y funciona hasta la actualidad, cuenta con un capital inscrito de $400,00 dólares. Está conformada por 9 trabajadores a tiempo completo. (Tamayo, 2015)

Es una empresa dedicada a la impresión en todo tipo de papel y cartulina. Además ofrece servicios de procesamiento de placas CTP y terminados gráficos como dobladora de pliegos, encolado de libros, grapado de revistas y cuadernos, y asesorías en el área gráfica.

2.1.2 Misión

Las organizaciones no son creadas por azar, sino que existen para hacer algo. Todas las organizaciones deben cumplir una misión. Misión significa un encargo que se recibe, representa la razón de ser de una organización. Significa

el fin o motivo por el que fue creada y para el que de servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Y ¿por qué lo hacemos? (Chiavenato, 2008)

La misión de la empresa se encuentra en su página web, pero no consta la fecha en la cual fue publicada y es la siguiente:

ENPRINT ofrece Productos y Servicios de Comunicación Gráfica con altos niveles de Calidad, Innovación y Servicio; apoyados en un equipo humano altamente calificado permitiendo utilizar eficientemente el recurso técnico. Logrando satisfacer y superar las expectativas del mercado contribuyendo al crecimiento continuo de la Organización, Clientes y Colaboradores.

Considerando la definición de misión tomada Chiavenato (2008) y la misión propuesta por la organización se da respuesta a las 3 preguntas mencionadas anteriormente:

¿Quiénes somos? ENPRINT

¿Qué hacemos? Ofrecer Productos y Servicios de Comunicación Gráfica con altos niveles de Calidad, Innovación y Servicio; apoyados en un equipo humano altamente calificado permitiendo utilizar eficientemente el recurso técnico.

¿Por qué lo hacemos? Para lograr satisfacer y superar las expectativas del mercado contribuyendo al crecimiento continuo de la Organización, Clientes y Colaboradores.

2.1.3 Visión

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes. Por lo general, la visión está más bien dirigida hacia aquello que se pretende ser que hacia lo que es hoy. (Chiavenato, 2008)

La visión de la empresa se encuentra en su página web, pero no contiene la fecha en la cual fue publicada y es la siguiente:

"Consolidarse como una organización altamente competitiva en la innovación de Productos y Servicios de la Comunicación Gráfica, desarrollados con el mejor soporte Técnico y Humano para lograr incursionar en el mercado nacional e internacional".

Tomando en cuenta la definición de visión propuesta por Chiavenato (2008), la misión de la empresa si presenta una visión de su futuro, tomando en cuenta los recursos que tiene a su disposición y el tipo de relaciones que desea tener con sus mercados.

2.1.4 Política de Calidad

Según el apartado 3.2.4 de la norma ISO 9000:2000 (Sistemas de Gestión de Calidad: Fundamentos y vocabulario), la definición del término Política de la Calidad es: “Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la Calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección”.

En pocas palabras, la política de calidad establece el marco sobre el cual una organización desea moverse. Esta se define teniendo en cuenta las metas organizacionales (misión, visión, objetivos estratégicos) y las expectativas y necesidades de los clientes (internos y externos).

La política de calidad proporciona la base necesaria para la definición de los objetivos de calidad, es decir, estos deben ser coherentes con los lineamientos de la política.

La empresa no tiene un sistema de gestión pero en la página web tiene expresado lo siguiente acerca de la gestión de calidad:

ENPRINT tiene como política de calidad satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de sus clientes en productos y servicios de comunicación gráfica, a través del mejoramiento continuo en la organización que permitan incrementar los niveles de productividad y eficiencia contando con un recurso humano calificado, logrando responder a las exigencias del mercado promoviendo un adecuado crecimiento de nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

Por lo tanto tomando en cuenta la definición de política de Calidad según lo expresa la norma, la política de calidad de la empresa si expresa las intenciones globales es decir “satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de sus clientes en productos y servicios de comunicación gráfica”, y la orientación de una organización relativas a la Calidad “a través del mejoramiento continuo en la organización que permitan incrementar los niveles de productividad y eficiencia contando con un recurso humano calificado”, y tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos “logrando responder a las exigencias del mercado promoviendo un adecuado crecimiento de nuestros colaboradores, clientes y proveedores”.

2.1.5 Objetivos

Según Chiavenato (2008), el objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado. La visión de la organización proporciona el enfoque del futuro y sienta las bases para la definición de los objetivos de la organización que serán alcanzados.

En la empresa Enprint según la entrevista realizada a la Presidente de la empresa, no tienen objetivos establecidos para ninguna de las áreas de la empresa.

2.1.6 Estructura Organizacional

La estructura organizacional según Chiavenato (2008) es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas

y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la que más se acomode a sus prioridades y necesidades y se debe reflejar la situación de la organización.

La estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización y formalización. (Robbins, 2013)

La empresa Enprint Offset Cía. Ltda. no cuenta con un organigrama, pero en base a la entrevista realizada a la encargada de Contabilidad y utilizando la técnica de la observación, se realizó un organigrama el cual se presenta a continuación.

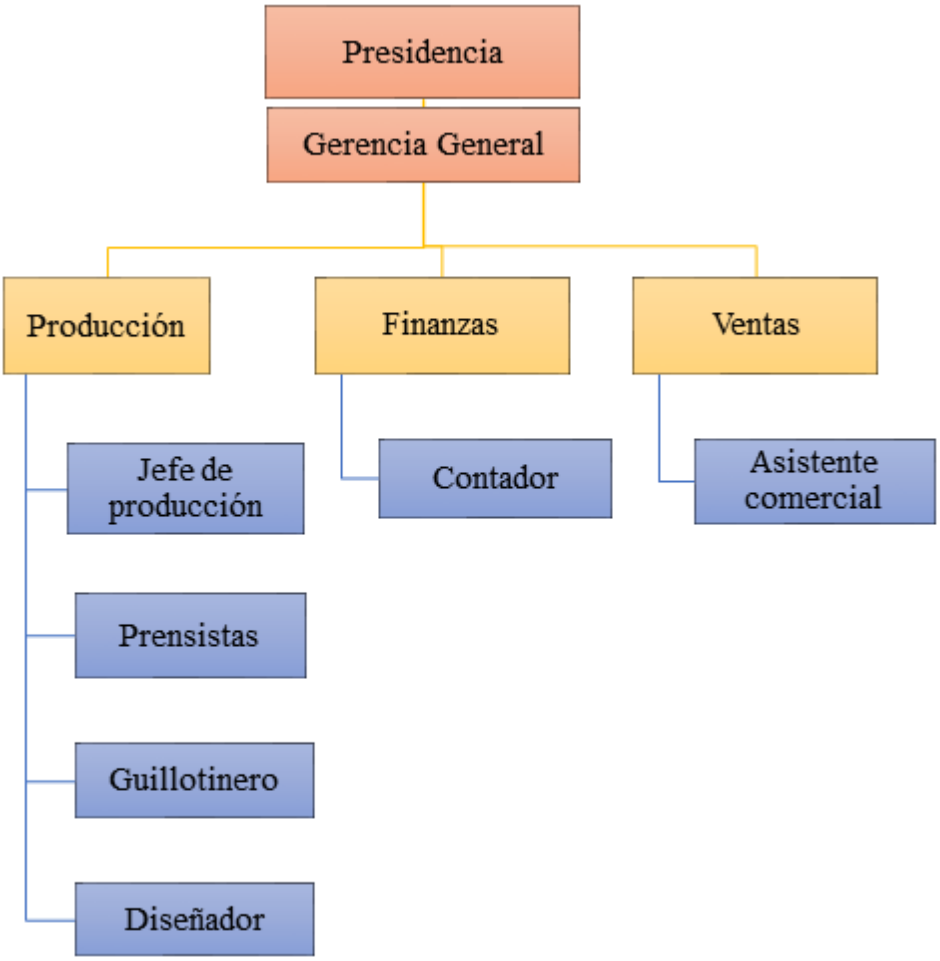


Figura 1: Organigrama de la Empresa Enprint Offset Cía. Ltda.

2.1.7 Cadena de Valor

La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales desventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad. (Crece Negocios, s.f.)

La dimensión interna de la estrategia empresarial implica una mirada hacia el interior de la empresa para tratar de encontrar aquellos elementos que constituyen o pueden constituir las fuentes de ventaja competitiva en su mercado. Para ello se necesita saber cómo mirar en el interior de la empresa, encontrar criterios que aporten un orden y una estructura del conglomerado de actividades, funciones, tareas, etc., que son los elementos constitutivos de la empresa. La herramienta que permite estructurar, sistematizar y agrupar estos elementos es la cadena de valor. (Sosa, 2015)

La empresa Enprint Offset Cía. Ltda., no cuenta con una cadena de valor establecida. En base a la entrevista realizada a la presidenta de la Empresa y a la encargada de Contabilidad se realizó la cadena de valor, la cual contiene las siguientes actividades primarias y de apoyo que se muestra a continuación:

1. Actividades Primarias:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística Externa
- Mercadotecnia y Ventas
- Servicio

2. Actividades de Apoyo:

- Infraestructura de la empresa
- Administración de Talento Humano
- Desarrollo Tecnológico
- Adquisiciones

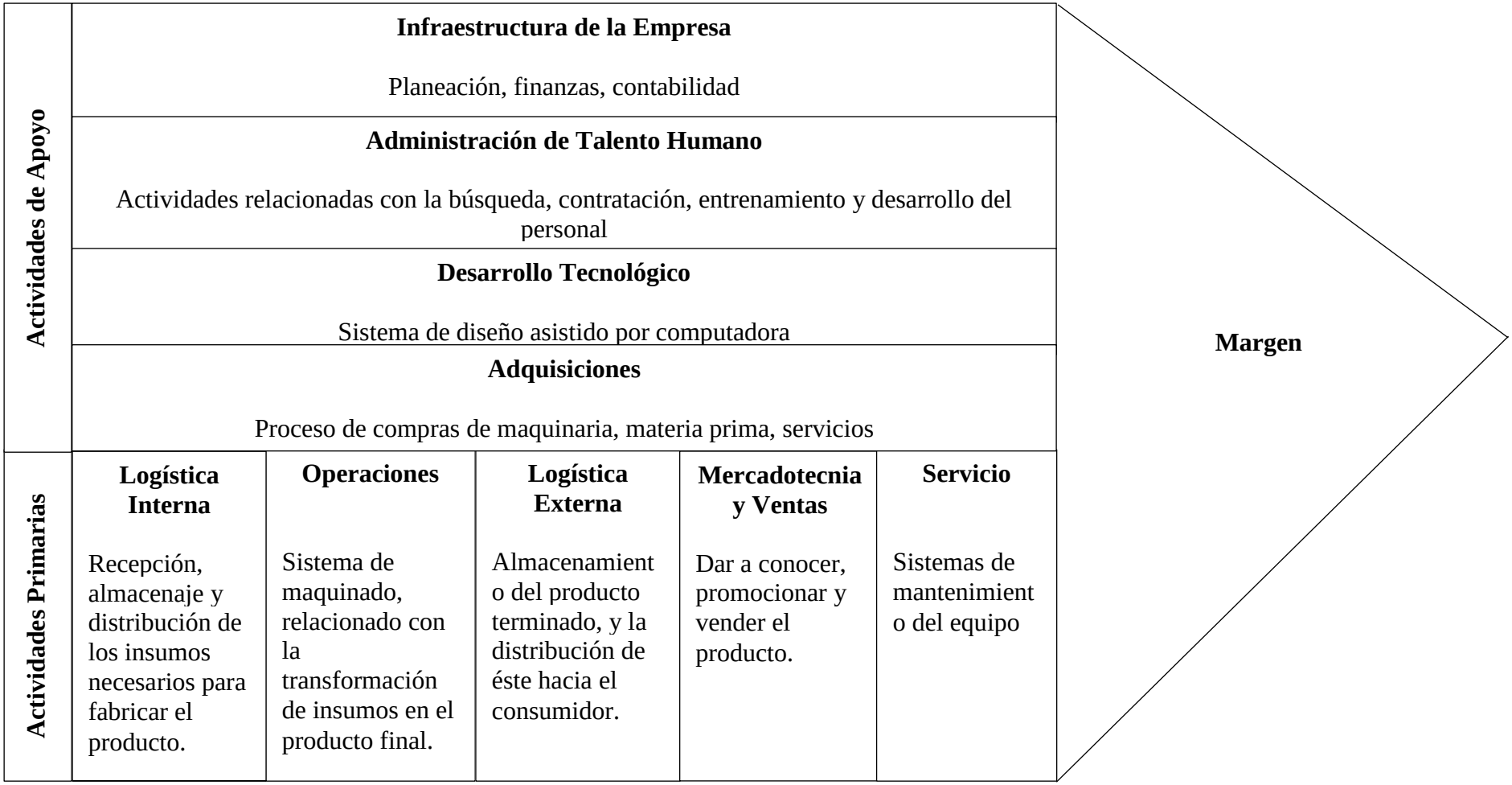


Figura 2: Cadena de Valor de la Empresa Enprint Offset Cía. Ltda.

2.2 ANÁLISIS DEL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTO UTILIZADO EN LA EMPRESA

Se realizará un análisis de los proceso de Talento Humano llevados a cabo en la empresa, realizando una comparación de la teoría tomada de distintos libros y comparándolo con los procesos que se llevan a cabo en la empresa, para de esta manera poder ver el grado de cumplimiento de los procesos respecto a la Administración de Talento Humano.

Perfil de puesto

La empresa Enprint Offset no cuenta actualmente con un manual de funciones bien definido que contenga: el nombre del cargo, resumen del cargo, relaciones, calificaciones es decir la educación, experiencia, requisitos, y responsabilidades. Por lo tanto se realizó esta tabla en base a la entrevista realizada a la encargada de Contabilidad de la empresa. La nómina de puestos de la empresa es de la siguiente manera:

Tabla 2: Nómina de puestos en la empresa

Cargo	Conocimientos	Experiencia
Presidente	Conocimientos en el manejo administrativo, comercial, financiero y legal de una imprenta.	No se requiere de experiencia, ya que el presidente es el dueño de la empresa.
Gerente General	Conocimientos en finanzas y administración.	3 años
Jefe de producción	Conocimientos de maquinaria gráfica	2 años
Prensista	Relaciones con la prensa Offset	2 años
Guillotinero	Manejo de guillotina	2 años
Diseñador	Conocimientos de diseño gráfico	1 año
Contador	Conocimientos contables	2 años
Asistente Comercial	Conocimiento en ventas respecto a Industria Gráfica, Conocimiento del portal de compras públicas INCOP.	2 años

El diseño de cargos para el área de producción es realizado con la ayuda del jefe de producción, el cual indica a Contabilidad los conocimientos que debe tener la persona que necesita ser contratada. Para el área administrativa la encargada es la Contadora y la Presidenta.

La empresa siempre se enfoca en buscar personas con experiencia, sobre todo para el área de producción debido a que las personas ya deben saber cómo manejar las máquinas.

Como se puede apreciar en la Tabla N° 1, lo único que contiene el perfil de puesto es el nombre del cargo, conocimientos, y la experiencia en cargos similares.

Por lo tanto tomando en cuenta los conceptos del perfil de puesto y de diseño de cargos mencionados en el Capítulo 1, a esta tabla le falta información acerca de: la función o funciones propias del cargo, describir las competencias de formación profesional y de otro tipo de educación, describir las competencias generales en cuanto a contenido del trabajo, exigencias del trabajo es decir experiencia laboral, certificación, edad, esfuerzo físico, idiomas, actitudes sociales y participativas, actitudes metodológicas, condiciones medioambientales: ubicación del trabajo, riesgos, clima, condiciones atmosféricas, contaminantes ambientales, situación laboral, remuneraciones, relaciones: con otras personas, con los jefes, supervisores y subordinados, y describir las competencias técnicas específicas del cargo.

Adicionalmente cabe recalcar que tomando como referencia un período de dos años, han existido cambios en el personal en la parte administrativa, hay nuevo personal en Ventas y Contabilidad, en la parte de producción hace un mes ingresaron nuevos prensistas y hace 5 meses cambiaron de Diseñador, es decir en este período han existidos cambios de la mitad del personal.

2.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Según (Chiavenato, 2008) “el reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos”.

Planeación de la fuerza laboral

Según Dessler (2012), es el proceso mediante el cual la empresa hace planes para decidir cuáles puestos cubrirá, se refiere a la planeación con miras a cubrir cualquiera o todos los puestos de trabajo futuros de la empresa, desde los trabajadores de mantenimiento hasta el director general.

¿Candidatos internos o externos?

Una pregunta importante es si sus puestos proyectados se cubrirán desde adentro o desde afuera de la organización. Cada opción tiene su propio conjunto de planes de recursos humanos.

Reclutamiento interno: se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. (Chiavenato, 2008)

Reclutamiento externo: se dirige a los candidatos que están en el MRH (Mercado de Recursos Humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. (Chiavenato, 2008)

Tipo de enfoque

Enfoque tradicional: predomina el enfoque operacional y burocrático, el proceso obedece a un conjunto de rutinas secuenciales, la acción esta microrientada, pues cada

cargo vacante desencadena el proceso dirigido a cubrirlo, de ahí que el enfoque sea molecular, pues solo interesa el cargo focalizado. (Chiavenato, 2008)

Enfoque moderno da prelación al enfoque estratégico: el proceso es un medio de servir a las necesidades organizacionales a largo plazo. La acción se halla macroorientada, pues trasciende el cargo e incluye la organización en conjunto, de ahí que el enfoque sea integral y global, el modelo es incremental porque busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores a los activos intangibles. (Chiavenato, 2008)

Canales de Reclutamiento

Según Dessler, (2012) a continuación se detallan los canales de reclutamiento más comunes:

1. Anuncios en internet
2. Anuncios en periódicos
3. Agencias de colocación
4. Reclutamiento en universidades
5. Recomendaciones de empleados.

En base a la teoría obtenida de Idalverto Chiavenato, Gary Dessler y la teoría mencionada en el capítulo 1, se realizó el análisis del proceso de reclutamiento de la empresa Enprint, datos obtenidos a través de la entrevista realizada a la encargada de Contabilidad, el proceso es el siguiente:

Pronóstico de la fuerza laboral llevado a cabo en la empresa

El reclutamiento en Enprint se realiza cuando existe alguna faltante de personal en algún cargo, pero también cuando existen temporadas altas o pedidos muy extensos en los cuales el personal con el que cuenta la empresa no es suficiente para cubrir con la demanda.

Tipo de enfoque en la empresa

La organización tiene un enfoque tradicional para incorporar personas porque predomina el enfoque operacional y burocrático, el proceso obedece a un conjunto de rutinas secuenciales, la acción esta microrientada, pues cada cargo vacante desencadena el proceso dirigido a cubrirlo, de ahí que el enfoque sea molecular, pues solo interesa el cargo focalizado. El modelo es vegetativo porque busca llenar la vacante y mantener el statuo quo de la organización, por tanto es conservador.

Tipo de reclutamiento llevado a cabo en la empresa

El reclutamiento que se realiza es externo, es decir con personas que actualmente no laboran para la organización, ya que esto permite una importación de ideas nuevas y diferentes, además permite aprovechar las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Canal de Reclutamiento utilizado en la empresa

El canal de reclutamiento utilizado en la empresa es a través de anuncios abiertos en el diario "El Comercio", es decir este anuncio contiene el nombre de la empresa. Utilizan este canal ya que por medio de anuncios en diarios pueden obtener un mayor número de candidatos para ocupar determinado puesto en la organización, además un anuncio en el periódico se puede leer prácticamente en cualquier momento y en cualquier lugar, lo que hace que sea muy conveniente para el usuario. El colocar un anuncio de empleo en el diario "El Comercio" le cuesta a la empresa $26 dólares ya que es colocado entre semana, y éste es el precio que aplica de 1 a 3 módulos.

2.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para integrar sus cuadros, sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión. Mientras el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión. La selección busca los candidatos entre varios reclutados más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. El objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima (los candidatos), el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización. (Chiavenato, 2008)

A través de una entrevista realizada a la encargada de Contabilidad, se logró obtener información acerca del proceso de selección que se lleva a cabo en la empresa, la cual

será comparada con las actividades que se deben realizar según William Werther (2006), y de esta manera se determinará el porcentaje de cumplimiento de las actividades, el cual se presenta a continuación:

Tabla 3: Proceso de selección llevado actualmente en la empresa

Actividad que se debe realizar según William Werther (2006)	Actividad realizada por la empresa	Porcentaje de cumplimiento
Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo.	En este paso se realiza un análisis de las hojas de vida de acuerdo al cargo en el que existe una vacante, se realiza una comparación de los datos de las hojas de vida con las características del puesto, las hojas de vida más acordes a los requerimientos del puesto son seleccionadas y de inmediato se llama a los postulantes y coordinan una cita para la entrevista.	100%
Paso 2: Pruebas de idoneidad. Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto, algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.	No se les realiza ningún tipo de prueba psicológica y tampoco simulaciones, ya que la empresa exige que los candidatos deben tener la suficiente experiencia para el cargo que están aplicando.	0%
Paso 3: Entrevista de selección. La entrevista de selección consiste en una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistar se fija el objetivo de responder a dos preguntas generales: ¿puede este candidato	Entrevista de selección, las entrevistas que se realizan son individuales no estructuradas es decir se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar	100%

Actividad que se debe realizar según William Werther (2006)	Actividad realizada por la empresa	Porcentaje de cumplimiento
desempeñar el puesto?, ¿cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? **Entrevista estructurada**: es una especie de cuestionario oral. El entrevistador lee las preguntas y anota las respuestas que obtiene. Se suele utilizar en los procesos de selección de búsqueda pasiva, cuando hay muchos candidatos. **Entrevista no estructurada**: es como una charla de carácter informal, que permite la obtención de datos subjetivos acerca del candidato. **Entrevista mixta**: no se sirve de un cuestionario fijo, ni plantea unas preguntas prefijadas, sino que sigue una especie de guía de entrevista en las que se detallan, no las preguntas sino las áreas que han de ser exploradas.	preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. La entrevista preliminar es realizada por la Presidenta de la empresa, y luego pasan a la siguiente entrevista con la encargada de Talento Humano que en este caso es la Contadora de la empresa. La entrevista de selección dura alrededor de 10 minutos. Y mediante esta entrevista logran responder a las dos preguntas planteadas en el libro.	
Paso 4: Verificación de datos y referencias. ¿Qué tipo de persona es el solicitante?, ¿es confiable la información que proporcionó? Para responder estas preguntas los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias, es necesario verificar las referencias académicas y referencias laborales.	En la empresa no se realiza una verificación de datos y referencias.	0%

Actividad que se debe realizar según William Werther (2006)	Actividad realizada por la empresa	Porcentaje de cumplimiento
Paso 5: Examen médico. La empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.	En la empresa no se realizan exámenes médicos de ningún tipo.	0%
Paso 6: Entrevista con el supervisor. Es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados.	La empresa no realiza la entrevista con el supervisor, ya que la encargada de decidir la contratación es la encargada de la Contabilidad de la empresa y que se encarga del proceso de Talento Humano.	0%
Paso 7: Decisión de contratar. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de Recursos Humanos.	Finalmente se escoge a la persona idónea y la que más se acople a las necesidades de la empresa para ocupar el cargo. La que toma la decisión final es la encargada de Talento Humano que en este caso es la Contadora de la empresa.	100%

Cumple con el procedimiento	100%
Cumple parcialmente con el procedimiento	50%
No realizan el procedimiento	0%

La empresa realiza 3 de los 6 pasos mencionados por William Werther, respecto a la selección de personal.

2.5 ANÁLISIS DEL PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

El término compensar tiene, entre otros significados, el de “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado”. Esto significa que, en sentido estricto, la compensación es aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcirles del daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo. Evidentemente, en la mayor parte de las empresas actuales no ocurre una situación de este tipo. Por tanto, tal vez sería más conveniente utilizar, en vez del término compensación, alguno de los siguientes: retribución, remuneración o recompensa. (Juárez, 2014)

Los tres componentes de la remuneración total:

Según Chiavenato (2008), los componentes de la remuneración son tres los cuales se muestran a continuación:

1. Remuneración básica: salario mensual o salario por hora.

2. Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc.

3. Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.).

Compensaciones financieras y no financieras

Las compensaciones se pueden clasificar como financieras y no financieras pueden ser directas e indirectas. La compensación financiera puede ser directa e indirecta. La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. El salario puede ser directo o indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado; se puede referir al mes o a la hora trabajada. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual. La compensación financiera indirecta es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas, adicionales, la suma del salario directo y del salario indirecto. (Chiavenato, 2008)

Composición de los salarios

Según Chiavenato (2008), los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan.

Factores internos (organizacionales): Tipología de los cargos en la organización, política de RH de la organización, política salarial de la organización, desempeño y capacidad financiera de la organización, competitividad de la organización.

Factores externos (ambientales): Situación del mercado laboral, coyuntura económica (inflación, secesión, costo de vida, etc.), sindicato y negociaciones colectivas, legislación laboral, situación del mercado de clientes, competencia en el mercado.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente y la teoría mencionada en el capítulo 1, se ha realizado un análisis del proceso para recompensar a las personas en la Empresa Enprint, está información fue obtenida a través de una entrevista realizada a la encargada de Contabilidad.

En la empresa Enprint, la remuneración que reciben en la parte administrativa como en planta es fija mensual, es decir se paga sobre una base fija establecida por la empresa, la compensación está enfocada en el cargo es decir la manera como el cargo contribuye a los valores de la organización. El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y para los empleados. Los sueldos en la empresa Enprint son los siguientes:

Tabla 4: Sueldos Administrativos y de Producción

Cargo	Sueldo
PRESIDENCIA	
Presidenta	$1000
GERENCIA	
Gerente General	$1000
CONTABILIDAD	
Asistente Contable	$550
VENTAS	
Comercial	$500
PRODUCCIÓN	
Prensista	$600
Guillotinero	$600
Prensista	$600
Jefe de producción	$800
Diseño	$600

Cuando existen temporadas altas en la empresa o cuando tienen pedidos grandes contratan a personal temporal, tomando en cuenta la cantidad del pedido y reciben una remuneración por hora, por lo tanto se les paga por las horas trabajadas. Como se muestra a continuación:

Tabla 5: Sueldos por Hora

Cargo	Valor Mensual	Valor por hora
Prensista	$600	$20
Guillotinero	$600	$20

Además de la remuneración los trabajadores reciben los beneficios sociales del Trabajador los cuales son aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo. A continuación se realiza un análisis de los beneficios sociales del trabajador por Ley según el código del trabajo y los beneficios sociales aplicados por la empresa, y de esta manera se determinará el porcentaje de cumplimiento.

Tabla 6: Beneficios Sociales del Trabajador

Beneficios sociales del trabajador por Ley según el Código de Trabajo	Beneficios sociales del trabajador aplicados en la empresa	Porcentaje de cumplimiento
Afiliación a la Seguridad Social: El trabajador debe ser afiliado (por parte del empleador) desde el primer día de trabajo.	El trabajador si es afiliado desde el primer día de trabajo.	100%
Pago por horas extras y suplementarias: El trabajador tiene	Las personas que trabajan en la planta tiene derecho a recibir el pago por	50%

Beneficios sociales del trabajador por Ley según el Código de Trabajo	Beneficios sociales del trabajador aplicados en la empresa	Porcentaje de cumplimiento
derecho a percibir el pago por horas extras y suplementarias, en el caso que trabaje estas horas	horas extras, mientras que el personal administrativo no recibe un pago por horas extras ya que así está estipulado en los contratos de trabajo.	
Pago del décimo tercero: El trabajador tiene derecho a percibir el pago del décimo tercer sueldo en las fechas establecidas.	El trabajador si recibe el pago del décimo tercer sueldo en las fechas establecidas	100%
Pago de la Décimo cuarta remuneración o Bono escolar: El trabajador tiene derecho a percibir el décimo cuarto sueldo en las fechas establecidas.	El trabajador si percibe el décimo cuarto sueldo en las fechas establecidas.	100%
Pago del fondo de reserva: El trabajador tiene derecho a percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.	El trabajador si percibe los fondos de reserva a partir del segundo años de trabajo.	100%
Vacaciones anuales: El trabajador tiene derechos a un periodo de vacaciones laborales remuneradas.	El trabajador si tiene un periodo de vacaciones laborales, los trabajadores tienen derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de 15 días de vacaciones. Quienes hubieren prestado servicios más de cinco años en la empresa, gozarán adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes.	100%
Licencia por paternidad: El trabajador (padre de familia) tiene derecho a un periodo de licencia por paternidad.	El padre tiene derecho al permiso o licencia por paternidad con remuneración por 10 días por el nacimiento de su hijo/a por parto normal; en los casos de nacimientos	100%

Beneficios sociales del trabajador por Ley según el Código de Trabajo	Beneficios sociales del trabajador aplicados en la empresa	Porcentaje de cumplimiento
	múltiples o por cesárea se prolongará la licencia por 5 días más.	
Licencia por maternidad: La mujer trabajadora tiene derecho a un periodo de licencia por maternidad.	Las trabajadoras tienen derecho a un permiso de maternidad correspondientes a 12 semanas remuneradas por motivo del nacimiento de su primogénito, estas doce semanas pueden ser tomadas incluso desde días o semanas antes de que se produzca el nacimiento, sin embargo al cumplirse las 12 semanas tendrá que reincorporarse a sus labores normales. Únicamente en el caso de nacimientos múltiples esta licencia se extenderá por diez días más.	100%

Cumple con el procedimiento	100%
Cumple parcialmente con el procedimiento	50%
No realizan el procedimiento	0%

Como se puede apreciar en la Tabla 5 la empresa cumple parcialmente con el beneficio social del trabajador que se refiere al pago de horas extras, ya que las personas que trabajan en la planta tiene derecho a recibir el pago por horas extras, mientras que el personal administrativo no recibe un pago por horas extras ya que así está estipulado en los contratos de trabajo.

Respecto a otros beneficios extras, el personal no cuenta con seguros de salud ni seguros de vida.

2.6 ANÁLISIS DEL PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS

Según (Chiavenato, 2008):

> Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Tomando en cuenta lo mencionado en el capítulo 1 se realizó un análisis del proceso para desarrollar a las personas en la empresa. En el caso de la empresa Enprint Offset Cía. Ltda. el nuevo personal tiene una etapa de entrenamiento el cual sigue las siguientes fases:

1. Transmisión de informaciones: Esto permite aumentar el conocimiento de las personas ya que al nuevo personal se le otorga información acerca de la organización, sus productos, políticas y directrices, reglas y reglamentos, y sus clientes.

2. Desarrollo de Habilidades: Esto permite mejorar las habilidades y destrezas, debido a que al nuevo personal se le capacita acerca de la operación y ejecución de tareas, el manejo de máquinas y herramientas.

3. Desarrollo de actitudes: esto permite desarrollar o modificar ideas y comportamientos, permitiendo cambios de actitudes negativas a actitudes

favorables, de toma de conciencia y sensibilidad con las personas, con los clientes internos y externos.

Respecto a las capacitaciones la empresa no realiza capacitaciones ni al personal de planta ni al personal administrativo, ya que consideran que las personas que van a trabajar en la empresa ya deben tener todos los conocimientos y experiencia necesaria respecto al puesto en el que van a estar.

2.7 ANÁLISIS DE RETENCIÓN DEL PERSONAL

Higiene laboral

Según Chiavenato (2008), la higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

1. Ambiente físico de trabajo
2. Ambiente psicológico de trabajo.
3. Aplicación de principios de ergonomía
4. Salud ocupacional

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente y la información revisada en el capítulo 1 se realizó una entrevista a la encargada de Contabilidad y utilizando la técnica de la observación se consiguió la siguiente información:

Higiene Laboral: Respecto al ambiente físico que se refiere a la iluminación, ventilación, temperatura, tanto para el área de planta como en el área de la parte administrativa existe una buena iluminación, ventilación y una temperatura adecuada, pero en la parte de planta la temperatura es un poco más baja debido a las maquinarias, para evitar recalentamientos en las maquinarias.

Ambiente psicológico: Las relaciones humanas dentro de la organización son buenas, ya que existe un buen ambiente de trabajo en el que todas las personas que integran la organización se llevan bien y se sienten a gusto con su trabajo, y nunca ha existido ningún problema.

Salud Ocupacional: Hasta el momento nunca se han presentado enfermedades ni accidentes ocasionados por el trabajo, pero en el caso de producción los trabajadores corren riesgos de salud tóxicos ya que están en contacto continuo con el thinner, tintas y alcohol, los cuales son sumamente fuertes, y pueden causar irritación de los ojos y el tracto respiratorio, depresión del sistema nervioso central, dolor de cabeza, mareos, deterioro y fatiga intelectual, inconsciencia y otros efectos sobre el sistema nervioso central.

Seguridad en el trabajo

Según Chiavenato (2008) es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan los accidentes de trabajo.

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

En este aspecto la empresa no cuenta con un programa de prevención de accidentes ni la administración de riesgos ocupacionales.

3 PROPUESTA DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

En base al proceso actual que se lleva a cabo en Enprint Offset Cía. Ltda. y considerando la base teórica se presenta la siguiente propuesta de un modelo de Administración de Talento Humano:

3.1 LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS

La finalidad del perfil de puestos es analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Para lo cual se debe tomar en cuenta la siguiente terminología utilizada en el levantamiento de perfiles de cargos:

Capacidad: Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. (Enciclopedia Culturalia, 2013)

Competencia: *Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.* (Experto Gestiopolis.com, 200)

Actividad: Conjunto de tareas propias de una persona o entidad. Conjunto de trabajos o acciones que se hacen con un fin determinado o son propias de una persona, una profesión o una entidad. (EcuRed, 2016)

Tarea: Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. Actividad asignada a cargos simples y rutinarios. (Chiavenato, 2008)

Supervisión: Actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua. (Cano, 2005)

La técnica de recolección de información utilizada para realizar la descripción y análisis de puestos fue por medio de cuestionarios, esta técnica consiste en una lista de preguntas que sirven para conocer las principales responsabilidades, tareas y actividades que ejecuta el ocupante de un puesto.

Las preguntas realizadas son las siguientes:

1. Misión del Cargo
2. Actividades
3. Calificaciones Profesionales
4. Estudios, requisitos educativos para el puesto
5. Supervisión Ejercida
6. Supervisión Recibida

En base a las encuestas realizadas a los trabajadores respecto a sus puestos y funciones en la empresa, el modelo de levantamiento de perfiles propuesto es el siguiente, tomando en cuenta la metodología utilizada que se explica a continuación para permitir una mejor comprensión:

Metodología:

A continuación se presenta la metodología utilizada en el levantamiento de perfiles de puesto para la empresa Enprint Offset Cía. Ltda, basándola en la metodología propuesta por Martha (Alles, 2005).

1.- Datos de identificación: En esta parte se puede apreciar el nombre del cargo del cual se realizó el levantamiento de perfil, cargos que le reportan, y cargos a los que reporta.

2.- Misión del cargo: En esta sección se va a realizar la declaración explicita de la razón de ser del cargo.

3.- Actividades o responsabilidades del cargo: Se va a detallar las actividades y responsabilidades que involucra el cargo, tomando en cuenta las definiciones mencionadas anteriormente.

Posteriormente se realizará una asignación del grado de frecuencia, consecuencia de error y complejidad de las actividades y responsabilidades mencionadas, para ello se utilizará la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 7: Descripción de Nomenclatura utilizada en el levantamiento de perfiles

FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE ERROR (CE)	COMPLEJIDAD (CM)	GRADO
Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima	5
Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta	4
Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada	3
Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja	2
Otros (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima	1

Una vez asignados los valores se procede al cálculo del total utilizando la siguiente fórmula: (Complejidad*Consecuencia de error+ Frecuencia). Con los resultados se determinarán las funciones esenciales, tomando en cuenta que el mayor puntaje es 30, los puntajes que pasen de la media son considerados como actividades esenciales.

4.- Educación formal requerida: es el proceso de educación integral que abarca desde la educación primaria hasta la educación secundaria y la educación superior.

Tomando en cuenta lo expuesto por la Ley Orgánica de Educación Superior (2010).

> Art. 118.- **Niveles de formación de la educación superior**.- Los niveles de formación que imparten las instituciones del Sistema de Educación Superior son:
>
> **a) Nivel técnico o tecnológico superior**, orientado al desarrollo de las habilidades y destrezas que permitan al estudiante potenciar el saber hacer. Corresponden a éste los títulos profesionales de técnico o tecnólogo superior, que otorguen los institutos superiores técnicos. Tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores. Las instituciones de educación superior no podrán ofertar títulos intermedios que sean de carácter acumulativo.

b) Tercer nivel, **de grado**, orientado a la formación básica en una disciplina o a la capacitación para el ejercicio de una profesión. Corresponden a este nivel los grados académicos de licenciado y los títulos profesionales universitarios o politécnicos, y sus equivalentes. Sólo podrán expedir títulos de tercer nivel las universidades y escuelas politécnicas. Al menos un 70% de los títulos otorgados por las escuelas politécnicas deberán corresponder a títulos profesionales en ciencias básicas y aplicadas.

c) Cuarto nivel, de postgrado, está orientado al entrenamiento profesional avanzado o a la especialización científica y de investigación. Corresponden al cuarto nivel el título profesional de especialista: y los grados académicos de maestría. PhD o su equivalente.

5.- Conocimientos requeridos según su cargo: En esta sección se detallarán los conocimientos que debe tener la persona para ese cargo y el grado de conocimiento requerido alto, medio o bajo.

6.- Idiomas: En esta parte se detallan los idiomas que son necesarios para el cargo y el nivel requerido al hablar, escribir y leer. Los niveles que se manejarán son básico, intermedio y avanzado dependiendo del cargo.

7.-Experiencia Laboral requerida: La experiencia es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un excelente profesional. Por lo tanto en esta sección se detallará los años de experiencia requerida de acuerdo al puesto.

A continuación se presenta el modelo de levantamiento de perfiles propuesto:

Tabla 8: Descriptivo del cargo de Presidente

DESCRIPTIVO DE CARGO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	PRESIDENTE
LÍNEA DE REPORTE:	
CARGOS QUE LE REPORTAN	GERENCIA GENERAL
CARGOS A LOS QUE REPORTA	NINGUNO

2.- MISIÓN DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN:	Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía. Representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones de la junta directiva.

3.- ACTIVIDADES O RESPONSABILIDADES DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CE	CM	Total	Esencial
1.- Representar a la sociedad ante terceros y ante toda clase de autoridades del orden administrativo o jurisdiccional.	5	5	4	25	SI
2.- Definir ajustar los cargos, comités, dependencias y empleos que juzgue necesarios para la buena marcha de la sociedad.	1	3	3	10	NO
3.- Dirigir las relaciones laborales de la entidad.	5	3	2	11	NO
4.- Ejecutar todos los actos, contratos, y operaciones comprendidos dentro del objeto social.	5	4	3	17	SI
5.- Autorizar con su firma todos los documentos públicos y privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades sociales o en interés de la sociedad.	5	5	3	20	SI
6.- Tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración de la sociedad e impartir las órdenes o instrucciones que exija la buena marcha de la compañía.	5	4	3	17	SI
7.- Cumplir o hacer cumplir oportunamente los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y las actividades de la sociedad.	5	4	4	21	SI

FUNCIONES ESENCIALES (Tomando en cuenta que el mayor puntaje es 30, los puntajes que pasen de la media son considerados como actividades esenciales)
Representar a la sociedad ante terceros y ante toda clase de autoridades del orden administrativo o jurisdiccional.
Ejecutar todos los actos, contratos, y operaciones comprendidos dentro del objeto social.
Autorizar con su firma todos los documentos públicos y privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades sociales o en interés de la sociedad.
Tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración de la sociedad e impartir las órdenes o instrucciones que exija la buena marcha de la compañía.
Cumplir o hacer cumplir oportunamente los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y las actividades de la sociedad.

DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA UTILIZADA			
FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE ERROR (CE)	COMPLEJIDAD (CM)	GRADO
Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima	5
Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta	4
Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada	3
Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja	2
Otros (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima	1

ANÁLISIS DEL PUESTO

4.- EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimiento formal
Título de cuarto nivel - Maestría validado por el SENESCYT	Magister en Administración	Administración

5.-CONOCIMIENTOS REQUERIDOS SEGÚN SU CARGO

CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Administración de empresas	X		
Manejo de Talento Humano	X		
Administración Estratégica	X		
Responsabilidad Social	X		
Negociación	X		
Liderazgo	X		

6.- IDIOMAS

	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Intermedio	Intermedio	Avanzado

7.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA	DETALLE
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	2 años de experiencia gerencial.

CONDICIONES DE TRABAJO

El trabajador debido a sus labores y actividades diarias no está expuesto a accidentes que impliquen daños en su salud, es decir hay un riesgo leve con posibilidad de ocurrencia baja. El ambiente en el que desarrolla sus actividades está inmersas en una oficina, por lo que tendrá que permanecer sentado la mayor parte de su tiempo. Las posibles condiciones a las que puede estar expuesto el trabajador son ruido externo controlado, polvo poco denso en cantidades normales.

Firma Supervisor _____ Fecha: _____/_____/_____

Realizado por:	Fecha de elaboración	Cód. del Cargo

Tabla 9: Descriptivo del cargo de Gerente General

DESCRIPTIVO DE CARGO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
LÍNEA DE REPORTE:	
CARGOS QUE LE REPORTAN	JEFE DE PRODUCCIÓN, CONTADORA, ASISTENTE COMERCIAL
CARGOS A LOS QUE REPORTA	PRESIDENCIA

2.- MISIÓN DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN:	Encargado de la definición de la estrategia de la empresa, determinación de sus objetivos y de los medios necesarios para lograrlos. Marcar las pautas para obtención y el uso de recursos de la empresa conforme a un plan, y organizar las tareas de los miembros componentes de la empresa. Coordinar y controlar operaciones según un plan previsto. Revisar la estrategia y las estructuras de la empresa en respuesta a los imprevistos.

3.- ACTIVIDADES O RESPONSABILIDADES DEL CARGO					
ACTIVIDADES DEL CARGO	**FR**	**CE**	**CM**	**Total**	**Esencial**
1.- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.	1	4	4	17	SI
2.-Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.	1	4	4	17	SI
3.- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.	5	4	4	21	SI
4.- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.	2	4	4	18	SI
5.- Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.	3	3	2	9	NO
6.- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.	1	3	2	7	NO
7.- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.	1	5	5	26	SI
8.- Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.	5	4	4	21	SI
9.-Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente	1	4	4	17	SI

FUNCIONES ESENCIALES (Tomando en cuenta que el mayor puntaje es 30, los puntajes que pasen de la media son considerados como actividades esenciales)
Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.
Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente
DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA UTILIZADA

FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE ERROR (CE)	COMPLEJIDAD (CM)	GRADO
Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima	5
Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta	4
Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada	3
Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja	2
Otros (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima	1

ANÁLISIS DEL PUESTO

4.- EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimiento formal
Título de tercer nivel en Administración de empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines	Ingeniero Comercial	Administración

5.-CONOCIMIENTOS REQUERIDOS SEGÚN SU CARGO

CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Administración de empresas	X		
Manejo de Talento Humano	X		
Técnicas de toma de decisiones	X		
Manejo de conflictos	X		
Habilidades de Liderazgo	X		
Gestión del cambio y desarrollo de la organización	X		

9.- IDIOMAS

	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Intermedio	Intermedio	Avanzado
Otros			

10.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA	DETALLE
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en cargos similares.

CONDICIONES DE TRABAJO

El trabajador debido a sus labores y actividades diarias no está expuesto a accidentes que impliquen daños en su salud, es decir hay un riesgo leve con posibilidad de ocurrencia baja. El ambiente en el que desarrolla sus actividades está inmersas en una oficina, por lo que tendrá que permanecer sentado la mayor parte de su tiempo. Las posibles condiciones a las que puede estar expuesto el trabajador son ruido externo controlado, polvo poco denso en cantidades normales.

Firma Supervisor _____ Fecha: _____/_____/_____

Realizado por:	Fecha de elaboración	Cód. del Cargo

Tabla 10: Descriptivo del cargo de Jefe de Cuentas

DESCRIPTIVO DE CARGO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE CUENTAS
LÍNEA DE REPORTE:	
CARGOS QUE LE REPORTAN	NINGUNO
CARGOS A LOS QUE REPORTA	GERENTE GENERAL

2.- MISIÓN DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN:	Realizar la gestión respecto a cuentas y clientes de la empresa. Definir la estrategia comercial y contribuir al desarrollo del negocio a través del desarrollo de productos, innovación y marketing con el propósito de segmentar los mercados para enfrentar exitosamente los desafíos de la industria gráfica, contribuyendo a fortalecer la sustentabilidad y rentabilidad.

3.- ACTIVIDADES O RESPONSABILIDADES DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CE	CM	Total	Esencial
1.- Definir y dirigir la estrategia comercial. Analizar e investigar mercados	2	3	3	11	NO
2.- Atención al cliente	5	2	2	9	NO
3.- Seguimiento y gestión de cuentas	5	4	4	21	SI
4.-Realización de cotizaciones	1	4	4	17	SI
5.- Selección de proveedores	2	3	5	17	SI
6.- Elaboración de órdenes de producción.	1	4	4	17	SI

FUNCIONES ESENCIALES (Tomando en cuenta que el mayor puntaje es 30, los puntajes que pasen de la media son considerados como actividades esenciales)
Seguimiento y gestión de cuentas
Realización de cotizaciones
Selección de proveedores
Elaboración de órdenes de producción.

DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA UTILIZADA

FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE ERROR (CE)	COMPLEJIDAD (CM)	GRADO
Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima	5
Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta	4
Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada	3
Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja	2
Otros (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima	1

ANÁLISIS DEL PUESTO

4.- EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimiento formal
Tecnología en Marketing	Tecnólogo en Marketing	Marketing

5.-CONOCIMIENTOS REQUERIDOS SEGÚN SU CARGO			
CONOCIMIENTOS	**REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN**		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Contabilidad		X	
Administración de empresas		X	
Marketing	X		
Negociación	X		

6.- IDIOMAS			
	Hablar	**Escribir**	**Leer**
Inglés	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Otros			

7.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
EXPERIENCIA	**DETALLE**
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en cargos similares
CONDICIONES DE TRABAJO	
El trabajador debido a sus labores y actividades diarias no está expuesto a accidentes que impliquen daños en su salud, es decir hay un riesgo leve con posibilidad de ocurrencia baja. El ambiente en el que desarrolla sus actividades está inmersas en una oficina, por lo que tendrá que permanecer sentado la mayor parte de su tiempo. Las posibles condiciones a las que puede estar expuesto el trabajador son ruido externo controlado, polvo poco denso en cantidades normales.	

Firma Supervisor _____ Fecha: _____/_____/_____		
Realizado por:	Fecha de elaboración	Cód. del Cargo

Tabla 11: Descriptivo del cargo de Contador

DESCRIPTIVO DE CARGO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	CONTADORA
LÍNEA DE REPORTE:	
CARGOS QUE LE REPORTAN	NINGUNO
CARGOS A LOS QUE REPORTA	GERENTE GENERAL

2.- MISIÓN DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN:	Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.

3.- ACTIVIDADES O RESPONSABILIDADES DEL CARGO					
ACTIVIDADES DEL CARGO	**FR**	**CE**	**CM**	**Total**	**Esencial**
1.-Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.	5	5	4	25	SI
2.- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas	4	3	3	13	NO
3.-Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.	5	4	4	21	SI
4.-Elaboración de retenciones	5	4	4	21	SI
5.- Revisión de bodega y cuadres de inventarios.	4	2	3	10	NO

FUNCIONES ESENCIALES (Tomando en cuenta que el mayor puntaje es 30, los puntajes que pasen de la media son considerados como actividades esenciales)
Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.
Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
Elaboración de retenciones

DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA UTILIZADA			
FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE ERROR (CE)	COMPLEJIDAD (CM)	GRADO
Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima	5
Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta	4
Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada	3
Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja	2
Otros (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima	1

ANÁLISIS DEL PUESTO		
4.- EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de educación formal	**Títulos requeridos**	**Área de conocimiento formal**
Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoria	Contador	Contabilidad y Auditoria

5.-CONOCIMIENTOS REQUERIDOS SEGÚN SU CARGO			
CONOCIMIENTOS	**REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN**		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Contabilidad	X		
Auditoria	X		
Administración de empresas	X		
Gestión del Talento Humano	X		
Administración Estratégica		X	
Responsabilidad Social Administrativa		X	
Negociación			X

6.- IDIOMAS			
	Hablar	**Escribir**	**Leer**
Inglés	Básico	Básico	Básico
Otros			

7.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
EXPERIENCIA	**DETALLE**
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en cargos similares

CONDICIONES DE TRABAJO
El trabajador debido a sus labores y actividades diarias no está expuesto a accidentes que impliquen daños en su salud, es decir hay un riesgo leve con posibilidad de ocurrencia baja. El ambiente en el que desarrolla sus actividades está inmersas en una oficina, por lo que tendrá que permanecer sentado la mayor parte de su tiempo. Las posibles condiciones a las que puede estar expuesto el trabajador son ruido externo controlado, polvo poco denso en cantidades normales.
Firma Supervisor _____ Fecha: _____/_____/_____

Realizado por:	Fecha de elaboración	Cód. del Cargo

Tabla 12: Descriptivo del cargo de Diseñador

DESCRIPTIVO DE CARGO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	DISEÑADOR
LÍNEA DE REPORTE:	
CARGOS QUE LE REPORTAN	NINGUNO
CARGOS A LOS QUE REPORTA	JEFE DE PRODUCCIÓN

2.- MISIÓN DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN:	Diseñar y producir materiales gráficos requeridos por la empresa.

3.- ACTIVIDADES O RESPONSABILIDADES DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CE	CM	Total	Esencial
1.- Colaborar en el diseño gráfico para la difusión, presentación e identificación de los eventos institucionales, a través de los equipos e instrumentos aplicables disponibles en su área de adscripción.	5	3	4	17	SI
2.- Participar en la elaboración de folletos, portadas, trípticos, portadas, conforme a las solicitudes de pedidos	5	4	3	17	SI
3.-Verificar el funcionamiento del equipo y existencia de materiales, reportando las necesidades de mantenimiento, reparación y suministro, para conocimiento de su jefe inmediato.	4	4	3	16	SI
4.- Revisión de órdenes, artes y muestras.	5	2	3	11	NO

FUNCIONES ESENCIALES (Tomando en cuenta que el mayor puntaje es 30, los puntajes que pasen de la media son considerados como actividades esenciales)

Colaborar en el diseño gráfico para la difusión, presentación e identificación de los eventos institucionales, a través de los equipos e instrumentos aplicables disponibles en su área de adscripción.

Participar en la elaboración de folletos, portadas, trípticos, portadas, conforme a las solicitudes de pedidos

Verificar el funcionamiento del equipo y existencia de materiales, reportando las necesidades de mantenimiento, reparación y suministro, para conocimiento de su jefe inmediato.

DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA UTILIZADA

FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE ERROR (CE)	COMPLEJIDAD (CM)	GRADO
Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima	5
Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta	4
Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada	3
Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja	2
Otros (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima	1

ANÁLISIS DEL PUESTO

4.- EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de educación formal	**Títulos requeridos**	**Área de conocimiento formal**
Tecnología en diseño gráfico.	Tecnólogo en diseño gráfico	Diseño

5.-CONOCIMIENTOS REQUERIDOS SEGÚN SU ÁREA			
CONOCIMIENTOS	**REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN**		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Diseño gráfico	X		
Equipo de computo	X		
Herramientas Office	X		

6.- IDIOMAS			
	Hablar	**Escribir**	**Leer**
Inglés	Básico	Básico	Básico
Otros			

7.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
EXPERIENCIA	**DETALLE**
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	1 año de experiencia en cargos similares.

CONDICIONES DE TRABAJO
El trabajador debido a sus labores y actividades diarias no está expuesto a accidentes que impliquen daños en su salud, es decir hay un riesgo leve con posibilidad de ocurrencia baja. El ambiente en el que desarrolla sus actividades está inmersas en una oficina, por lo que tendrá que permanecer sentado la mayor parte de su tiempo. Las posibles condiciones a las que puede estar expuesto el trabajador son ruido externo controlado, polvo poco denso en cantidades normales.

Firma Supervisor _____ Fecha: _____/_____/_____		
Realizado por:	Fecha de elaboración	Cód. del Cargo

Tabla 13: Descriptivo del cargo de Jefe de Producción

DESCRIPTIVO DE CARGO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE PRODUCCIÓN
LÍNEA DE REPORTE:	
CARGOS QUE LE REPORTAN	DISEÑADOR, GUILLOTINERO, PRENSISTA
CARGOS A LOS QUE REPORTA	GERENCIA GENERAL

2.- MISIÓN DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN:	Gestionar la producción delegando funciones para asegurar el proceso de producción, coordinando constantemente con los proveedores para minimizar el costo y el tiempo del proceso. Supervisar toda la producción desde el inicio hasta el final del proceso, y realizar controles de calidad. Además de apoyar a la gerencia en la selección de personal y en el desarrollo del presupuesto del personal de producción

3.- ACTIVIDADES O RESPONSABILIDADES DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CE	CM	Total	Esencial
1.- Coordinar con la Gerencia para la selección del personal, adquisición de materiales y para el mantenimiento de los equipos.	2	3	3	11	NO
2.- Velar por la seguridad del trabajador desde el inicio hasta el término de su contrato.	1	3	2	7	NO
3.-Crear órdenes de producción	5	3	4	17	SI
4.- Realizar pruebas de trabajos	5	4	3	17	SI
5.-Dar seguimiento a los trabajos y realizar controles de calidad	5	4	4	21	SI
6.-Planificar el trabajo, y planes de mantenimiento a las maquinarias.	1	4	4	17	SI
7.-Supervisar al personal	5	3	4	17	SI
8.-Supervisar y cotizar los productos	4	3	3	13	NO

FUNCIONES ESENCIALES (Tomando en cuenta que el mayor puntaje es 30, los puntajes que pasen de la media son considerados como actividades esenciales)
Crear órdenes de producción
Realizar pruebas de trabajos
Dar seguimiento a los trabajos y realizar controles de calidad
Planificar el trabajo, y planes de mantenimiento a las maquinarias.
Supervisar al personal

DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA UTILIZADA

FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE ERROR (CE)	COMPLEJIDAD (CM)	GRADO
Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima	5
Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta	4
Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada	3
Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja	2
Otros (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima	1

ANÁLISIS DEL PUESTO			
4.- EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA			
Nivel de educación formal	**Títulos requeridos**	**Área de conocimiento formal**	
Tecnología en Artes Gráficas y Diseño.	Tecnólogo en artes gráficas	Artes gráficas	
5.-CONOCIMIENTOS REQUERIDOS SEGÚN SU CARGO			
CONOCIMIENTOS	**REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN**		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Maquinaria gráfica	X		
Artes gráficas	X		
Diseño Gráfico		X	
Conocimientos en colores y medidas	X		
6.- IDIOMAS			
	Hablar	**Escribir**	**Leer**
Inglés	Básico	Básico	Básico
7.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
EXPERIENCIA	**DETALLE**		
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en cargos similares.		
CONDICIONES DE TRABAJO			
El trabajador debido a sus labores y actividades diarias está expuesto a componentes que podrían causar daños en la salud. El ambiente en el que desarrolla sus actividades está inmersos en la planta, por lo que tendrá que permanecer parado la mayor parte de su tiempo. Las posibles condiciones a las que puede estar expuesto el trabajador son ruido, solventes industriales, polvo poco denso en cantidades normales.			
Firma Supervisor _____ Fecha: _____/_____/_____			
Realizado por:	Fecha de elaboración	Cód. del Cargo	

Tabla 14: Descriptivo del cargo de Prensista

DESCRIPTIVO DE CARGO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	PRENSISTA
LÍNEA DE REPORTE:	
CARGOS QUE LE REPORTAN	AYUDANTES Y ENCUADERNACIÓN
CARGOS A LOS QUE REPORTA	JEFE DE PRODUCCIÓN

2.- MISIÓN DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN:	Impresión de toda papelería comercial con alta calidad.

3.- ACTIVIDADES O RESPONSABILIDADES DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CE	CM	Total	Esencial
1.- Impresión en líneas.	5	4	3	17	SI
2.- Impresión de todo tipo de líneas en papel y plástico, con colores/policromía.	5	4	3	17	SI
3.- Impresión de medio tono	5	4	3	17	SI
4.- Matizado de tinta y revelado de planchas	4	3	2	10	NO
5.-Revisión de materia prima	4	3	4	16	SI
6.- Realizar calibraciones de rodillos, revisión de fugas de aire, medición de PH, limpieza de rodillos, revisión de pinzas y de niveles de aceite.	5	4	3	17	SI

FUNCIONES ESENCIALES (Tomando en cuenta que el mayor puntaje es 30, los puntajes que pasen de la media son considerados como actividades esenciales)
Impresión en líneas.
Impresión de todo tipo de líneas en papel y plástico, con colores/policromía.
Impresión de medio tono
Revisión de materia prima
Realizar calibraciones de rodillos, revisión de fugas de aire, medición de PH, limpieza de rodillos, revisión de pinzas y de niveles de aceite.

DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA UTILIZADA

FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE ERROR (CE)	COMPLEJIDAD (CM)	GRADO
Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima	5
Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta	4
Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada	3
Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja	2
Otros (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima	1

ANÁLISIS DEL PUESTO

4.- EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimiento formal
Tecnología	Prensista Industrial	Prensa

5.-CONOCIMIENTOS REQUERIDOS SEGÚN SU CARGO

CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Conocimiento en impresión de papelería comercial	X		
Mantenimiento de maquinaria gráfica	X		

6.- IDIOMAS

	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	No necesario	No necesario	No necesario
Otros			

7.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA	DETALLE
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en cargos similares.
CONDICIONES DE TRABAJO	
El trabajador debido a sus labores y actividades diarias está expuesto a componentes que podrían causar daños en la salud. El ambiente en el que desarrolla sus actividades está inmersos en la planta, por lo que tendrá que permanecer parado la mayor parte de su tiempo. Las posibles condiciones a las que puede estar expuesto el trabajador son ruido, solventes industriales, polvo poco denso en cantidades normales.	
Firma Supervisor _____ Fecha: _____/_____/_____	

Realizado por:	Fecha de elaboración	Cód. del Cargo

Tabla 15: Descriptivo del cargo de Guillotinero

DESCRIPTIVO DE CARGO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	GUILLOTINERO
LÍNEA DE REPORTE:	
CARGOS QUE LE REPORTAN	NINGUNO
CARGOS A LOS QUE REPORTA	JEFE DE PRODUCCIÓN

2.- MISIÓN DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN:	Realizar de forma autónoma los trabajos de preparación y control de las máquinas, de las materias primas y de los productos auxiliares necesarios y ejecutar el corte, según la productividad y calidad establecidas e interviniendo en el proceso gráfico teniendo en cuenta las normativas de seguridad.

3.- ACTIVIDADES O RESPONSABILIDADES DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CE	CM	Total	Esencial
1.- Ajustar parámetros, sincronizar equipos y efectuar el corte de materiales gráficos.	5	4	3	17	SI
2.- Preparar las materias primas y los productos auxiliares para la encuadernación.	5	2	3	11	NO
3.- Operar en el proceso gráfico en condiciones de seguridad, calidad y productividad	5	4	3	17	SI
4.- Armado de agendas	5	3	3	14	NO
5.- Control de calidad de agendas	5	3	2	11	NO
6.- Doblado de trípticos	5	1	2	7	NO
7.- Grapado, encolado y perforado del producto.	5	3	4	17	SI
8.- Sellado del producto	5	2	2	9	NO

FUNCIONES ESENCIALES (Tomando en cuenta que el mayor puntaje es 30, los puntajes que pasen de la media son considerados como actividades esenciales)
Ajustar parámetros, sincronizar equipos y efectuar el corte de materiales gráficos.
Operar en el proceso gráfico en condiciones de seguridad, calidad y productividad
Grapado, encolado y perforado del producto.

DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA UTILIZADA

FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE ERROR (CE)	COMPLEJIDAD (CM)	GRADO
Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima	5
Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta	4
Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada	3
Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja	2
Otros (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima	1

ANÁLISIS DEL PUESTO

4.- EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimiento formal
Educación Secundaria	Ninguno	Guillotina y acabados gráficos

5.-CONOCIMIENTOS REQUERIDOS SEGÚN SU CARGO			
CONOCIMIENTOS	**REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN**		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Manejo de guillotina	X		
Conocimiento en acabados gráficos	X		

6.- IDIOMAS			
	Hablar	**Escribir**	**Leer**
Inglés	no necesario	no necesario	no necesario
Otros			

7.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
EXPERIENCIA	**DETALLE**
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	1 año en cargos similares.
CONDICIONES DE TRABAJO	
El trabajador debido a sus labores y actividades diarias está expuesto a componentes que podrían causar daños en la salud. El ambiente en el que desarrolla sus actividades está inmersos en la planta, por lo que tendrá que permanecer parado la mayor parte de su tiempo. Las posibles condiciones a las que puede estar expuesto el trabajador son ruido, solventes industriales, polvo poco denso en cantidades normales.	
Firma Supervisor _____ Fecha: _____/_____/_____	

Realizado por:	Fecha de elaboración	Cód. del Cargo

3.2 RECLUTAMIENTO

La empresa no cuenta con políticas ni procesos establecidos para el reclutamiento del personal, lo cual fue evidenciado en el capítulo 2, por lo tanto tomando en cuenta el proceso de reclutamiento llevado a cabo en la empresa se propone lo siguiente.

Tipo de reclutamiento

El reclutamiento que utiliza la empresa Enprint Offset Cía. Ltda. es externo, ya que esto permite una importación de ideas nuevas y diferentes, además permite aprovechar las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Pero adicionalmente se podría aplicar el reclutamiento interno ya que de esta manera se cuenta con candidatos que trabajan en la organización, que pueden ser promovidos o transferidos a otras actividades más complejas o más motivadoras, lo que puede resultar beneficioso para la organización

ya que los trabajadores se sentirán motivados y serán leales a la empresa, pues la organización les estaría ofreciendo oportunidades de crecimiento.

Por otra parte cuando existen temporadas altas, la empresa necesita contratar personal para trabajar por horas para poder cumplir con los pedidos de los clientes, para ello el reclutamiento es externo.

Canal de Reclutamiento propuesto

La empresa actualmente publica sus ofertas de empleo en "El Comercio", lo que le representa un costo de $26 dólares por anuncio.

Por lo tanto se propone que la empresa publique las ofertas de trabajo a través de la página web de la empresa, ya que actualmente la tecnología y las redes sociales han tomado un papel importante en la sociedad, este medio podría ser utilizado tanto para reclutar candidatos cuando exista una vacante como para temporadas altas, en las que se requiera personal para trabajar por horas.

Otra opción es la publicación de las ofertas de trabajo en las páginas reclutadoras de internet, que sirven como intermediario o conector entre personas y empresas, como es el caso de "CompuTrabajo", en ésta página se puede publicar las vacantes existentes de tres maneras: a través del servicio básico, contratando un Pack de Ofertas Completas o bien contratando un Servicio de Membresía. El servicio básico es gratuito y permite publicar un máximo de tres ofertas básicas al mes con una duración de 60 días. Para publicar una oferta completa dispone de los Packs de Ofertas, los Servicios de Membresía y el Servicio Avanzado actual. Los Packs de Ofertas Completas

permiten actualizar y destacar las ofertas, publicarla ocultando el nombre de la empresa y hacer visible el e-mail en la oferta. Con los Servicios de Membresía además se puede publicar ofertas urgentes y cuentan con un acceso a la base de datos de hojas de vida.

Otra elección es la utilización de la bolsa de empleo de "Conquito" que permite encontrar opciones laborales, así como el perfil o colaborador que está buscando para la empresa. Conquito recepta la hoja de vida y apoya en la búsqueda del perfil que requiere la empresa. De manera presencial en sus instalaciones, virtual, ingresando al portal web o a través de las ferias de empleo que se realizan cada año, se encargan de unir lo mejor de la demanda y oferta laboral.

De esta manera más personas tendrán acceso a las ofertas de empleo, y representará un costo menor para la empresa, ya que en estas páginas se pueden realizar publicaciones gratuitas.

Por otra parte para el reclutamiento interno se podrían aplicar programas de promoción de vacantes, por medio de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes cumplan con los requisitos a que soliciten el puesto.

3.2.1 Proceso de reclutamiento propuesto

A continuación se detalla el proceso de reclutamiento propuesto:

1. Propósito

Asegurar que el personal que ingresa a la Empresa Enprint Offset Cía. Ltda a cubrir los cargos disponibles, cumpla con las competencias definidas en el Perfil de Puesto así como los requerimientos y exigencias de los entes de control.

2. Alcance

Este proceso aplica tanto al personal interno de la empresa, como a las personas que forman parte del mercado laboral, ya que esto permite una importación de ideas nuevas y diferentes, además permite aprovechar las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

3. Responsable

- Responsable de Talento Humano.

4. Política

1.- Todo el personal que ingrese a la Empresa deberá regirse a las políticas y reglamentos de comportamiento establecido por la empresa.

2.- Antes de vincular a personal externo, se dará preferencia a personal interno que se ajuste al perfil de cargos definido para el puesto objeto de selección.

3.- El incremento de personal nuevo, se requerirá bajo la autorización de la presidencia.

4.- Se garantizará el respeto en la igualdad de oportunidades como la promoción de no discriminación en cualquier índole por razón de raza, color, edad, sexo, estado civil, ideología, opiniones políticas, nacionalidad, religión o cualquier otra condición personal, física o social.

5. Documentos

Los documentos requeridos en este proceso serán:

- Hoja de vida sin formato
- Certificados de honorabilidad y referencias.
- Documento de requisición de personal

Tabla 16: Formato Requisición de Personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE SOLICITUD: _____ **FECHA DE RECEPCIÓN:** _____

Este formato de requisición de personal responde a la necesidad de obtener información sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de llevar a cabo la selección adecuada respondiendo a las necesidades y al control sobre el personal de la empresa.

I. INFORMACION SOBRE EL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: _____ **AREA:** _____

CLASE DE CONTRATO

- DIRECTO ☐
- Termino fijo ☐
- Termino indefinido ☐

DEDICACIÓN LABORAL DEL EMPLEADO

- Tiempo completo ☐
- Medio tiempo ☐
- Tiempo parcial ☐

FECHA DE INICIO		
DIA	MES	AÑO

FECHA TERMINACIÓN		
DIA	MES	AÑO

II. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE:

CORRESPONDE A

1. Creación de cargo ☐
2. Reemplazo temporal ☐
3. Reestructuración de cargo ☐
4. Reemplazo definitivo ☐

NOMBRE DE LA PERSONA QUE REEMPLAZA

MOTIVO DE LA VACANTE

1. Renuncia titular ☐
2. Promoción traslado ☐
3. Incapacidad ☐
4. Cancelación de contrato ☐
5. Licencia ☐
6. Vacaciones ☐
7. Incremento de labores ☐

III. FUNCIONES ADICIONALES:

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

	FORMATO	Pág. 2 de 2
	REQUISICIÓN DE PERSONAL	

IV. HABILIDADES INFORMATICAS REQUERIDAS

Sistemas Informáticos (Windows)

¿Cuales?

_____

_____

_____

_____

_____

V. PERFIL DEL CARGO (formación requerida para el cargo)

Bachiller ☐

Técnico ☐

Profesional ☐

Estudiante Universitario ☐

Especialización ☐

Otro: _____

VI. POSIBLES EMPLEADOS CANDIDATOS DEL CARGO:

NOMBRE	CARGO	AREA

VII. INFORMACIÓN DEL AREA SOLICITANTE:

NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____

CARGO _____

DEPENDENCIA_____

FIRMA _____ Gerencia General _____

Espacio para uso exclusivo de la Gerencia de Recurso Humano	
CANDIDATO SELECCIONADO	**SUELDO ASIGNADO**
FECHA CUBRIMIENTO VACANTE:	**FECHA INGRESO:**
OBSERVACIONES	

6. Diagrama de Flujo

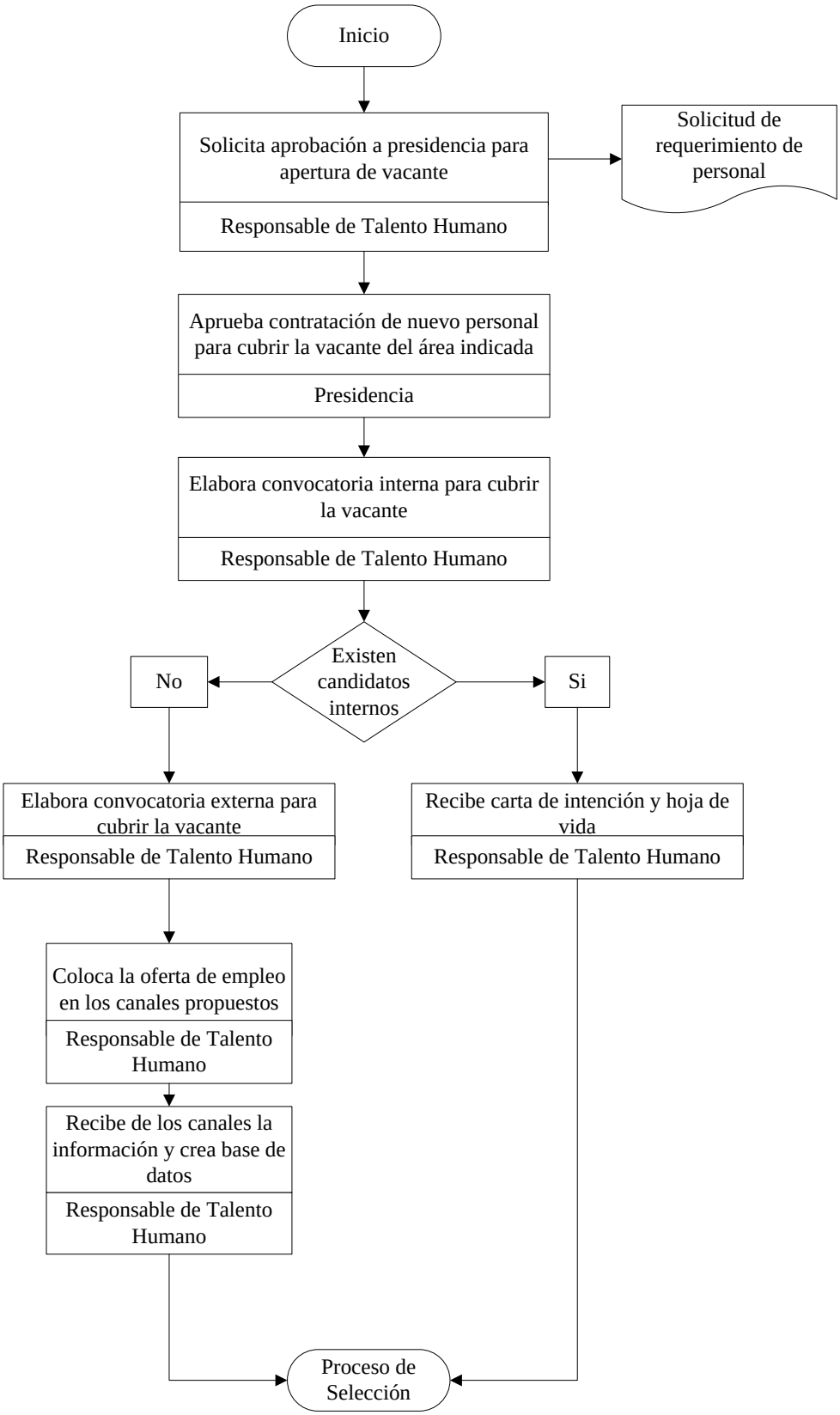


Figura 3: Diagrama de Flujo – Proceso de reclutamiento

3.3 PROPUESTA DEL MODELO DE SELECCIÓN

La empresa no cuenta con políticas ni procesos establecidos acerca del proceso de selección lo cual fue revisado en el capítulo 2, tomando en cuenta el proceso de selección actual y la base teórica revisada, se propone el siguiente modelo de selección.

Fase 1 Recepción preliminar de solicitudes: Una vez receptada las solicitudes se realizará un análisis de las hojas de vida de acuerdo al cargo en el que existe una vacante, además se debe realizar una comparación de los datos de las hojas de vida con las características del puesto, las hojas de vida más acordes a los requerimientos del puesto deberán ser seleccionadas y de inmediato se deberá llamar a los postulantes y coordinar una cita para la entrevista. Para la cual se utilizará la una matriz de comparación, para visualizar mejor el uso de la misma se tomará como ejemplo el cargo de Gerente General, y la tabla de asignación de puntuaciones que se presenta a continuación:

Tabla 17: Matriz de Selección caso Gerente General

Asignación de Puntuaciones		
Cumple el requisito totalmente	Cumple el requisito parcialmente	No cumple el requisito
3	2	0

Cargo a Seleccionar: Gerente General

Rasgo a evaluar	**Características**	**Puntuación**	**Puntuación Total**
Educación formal requerida	Título de tercer nivel en Administración de empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines	3	3
Conocimientos requeridos según el área.	-Administración de empresas -Manejo del Talento Humano -Técnica de toma de decisiones -Manejo de conflictos -Habilidades de Liderazgo - Negociación -Gestión del cambio y desarrollo de la organización	3 3 2 3 3 3 3	20
Idiomas	Inglés Hablar intermedio Escribir intermedio Leer avanzado	 3 3 3	9
Experiencia Laboral requerida	2 años de experiencia en cargos similares	3	3
Puntaje Total			35

Fase 2 Pruebas de idoneidad: En la empresa actualmente no se realizan pruebas de idoneidad, pero sería importante que a los postulantes si se les realicé cierto tipo de pruebas de idoneidad para verificar si son aptos para el puesto, evaluar la capacidad profesional de los candidatos, conocer su personalidad y evaluar sus aptitudes. Pero

cabe recalcar que existe una gran variedad de pruebas a disposición de experto en relaciones industriales. No obstante, cada tipo se emplea solo en determinada área, porque la utilidad de cada una es limitada.

A continuación se presentan algunos ejemplos de pruebas de idoneidad que podrían ser aplicables en la empresa, tomando en cuenta que el motivo del empleo de los test como apoyo a la selección de personal es por la obtención de un resultado que permite saber mucho más del candidato y sus virtudes y defectos.

Test propuesto para el área administrativa:

- Test de Raven: consiste en encontrar la pieza faltante en una serie de figuras que se irán mostrando. Se debe analizar la serie que se le presenta y siguiendo la secuencia horizontal y vertical. (Test de Inteligencia, 2013)

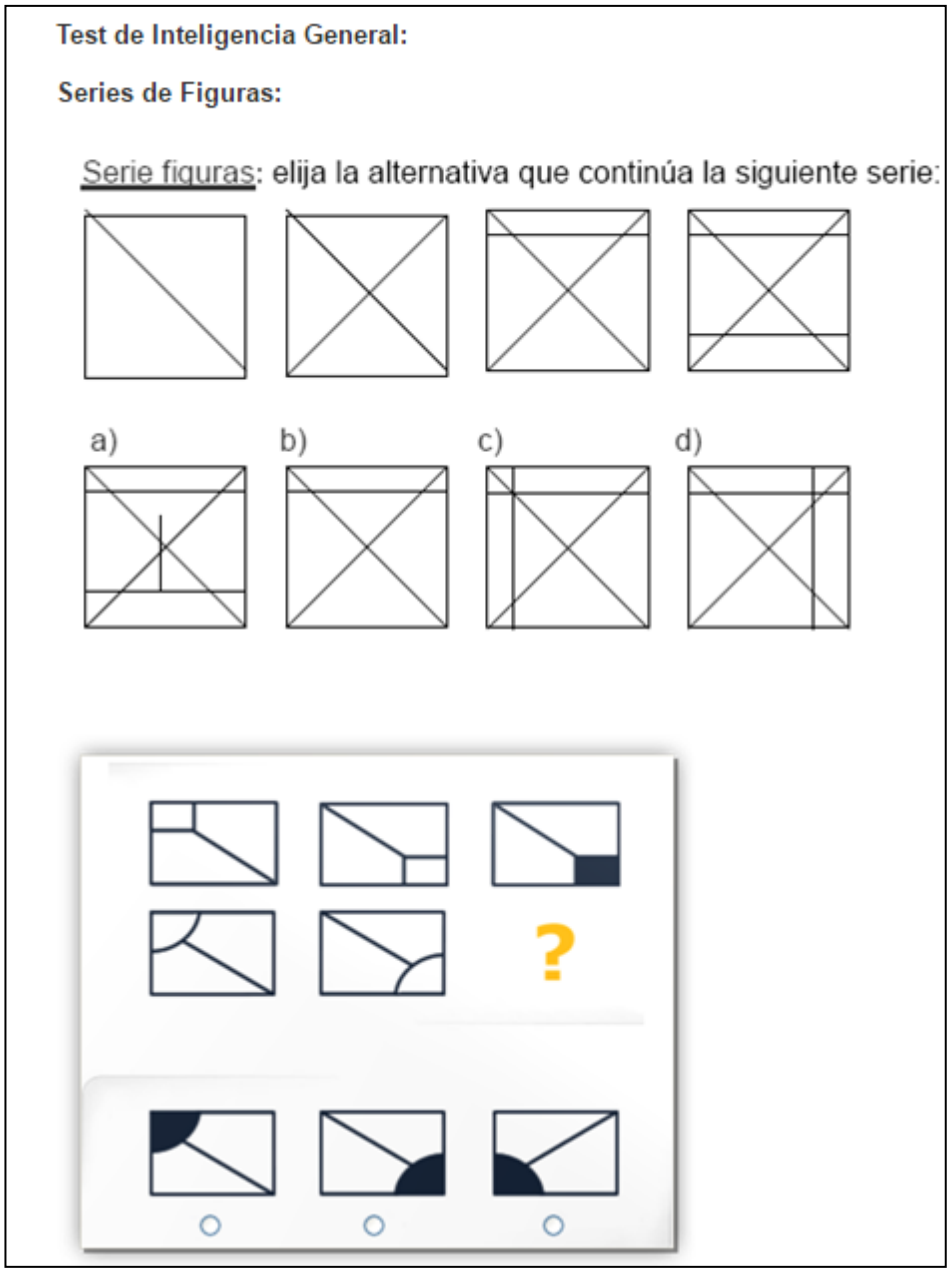


Figura 4: Test de Raven

- El hombre bajo la lluvia: Cuando se toma este test se le pide a la persona que dibuje un hombre bajo la lluvia. Este Test permite obtener una semblanza de una persona en condiciones ambientales poco agradables, en las que la lluvia es un componente alterador.

  Frente al agregado de la situación desagradable, el individuo ya no puede sostener su apariencia habitual y debe recurrir a las defensas que normalmente se mantienen ocultas. (428 Recursos Humanos, s.f.)

- Test de personalidad: En función de las exigencias del puesto de trabajo, la personalidad del candidato será más o menos determinante en la selección. Los tests de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado. (Psicología Online, s.f.)

Tabla 18: Test de Personalidad

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Me dejo llevar por los demás					
2	Me disgustan las obras de ficción					
3	Me desanimo con facilidad					
4	No me gusta involucrarme en los problemas de los demás					
5	Lloro durante las películas					
6	Me encanta soñar despierto					
7	No rehúso hablar de mí mismo					
8	Intento seguir las reglas					
9	Quiero que me dejen en paz					
10	Hago cosas que otros encuentran extrañas					
11	Respeto la autoridad					
12	No respeto las reglas					
13	Hago cosas inesperadas					
14	Me enfado con facilidad					
15	Tengo cambios de humor radicales con frecuencia					
16	Me hago cargo					
17	Me siento culpable cuando digo "no"					
18	Supero las adversidades con facilidad					
19	No me interesan las argumentaciones y conversaciones teóricas					
20	Busco el silencio					

Test propuesto para el área de producción:

Además de las pruebas de idoneidad mencionadas anteriormente, para el área de producción es importante realizar simulaciones del trabajo que van a realizar, ya que de esta manera se puede apreciar si los postulantes saben manejar la maquinaria necesaria para realizar su trabajo.

Fase 3 Entrevista de selección: se basa en el mejor conocimiento del candidato que la comunicación directa proporciona.

Actualmente en la empresa se realizan entrevistas de selección no estructuradas, pero se propone que realicen entrevistas mixtas ya que de esta manera no se servirá de un cuestionario fijo, ni planteará preguntas prefijadas, sino que seguirá una especie de guía de entrevista en las que se detallan, no las preguntas sino las áreas que han de ser exploradas. Esto permitirá tener una guía y poder comparar las respuestas entre los candidatos. De igual manera se podría mantener que la entrevista preliminar sea realizada por la Presidenta de la empresa, y luego pasen a la siguiente entrevista con la encargada de Talento Humano que en este caso es la Contadora de la empresa.

Fase 4 Verificación de datos y referencias: En la empresa no se realiza verificación de datos y referencias pero es muy importante realizarlo ya que de esta manera se podrá determinar qué tipo de persona es el solicitante, y si es confiable la información que proporcionó.

Fase 5 Examen médico: Actualmente la empresa no cuenta con un médico ocupacional. Pero tomando en cuenta lo que dice el Art. 4 y Art.5 del reglamento para el funcionamiento de los servicios médicos de empresas:

> Art. 4.- Las empresas con cien o más trabajadores organizarán obligatoriamente los Servicios Médicos con la planta física adecuada, el personal médico o paramédico que se determina en el presente Reglamento. (Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, 1978)
>
> Art. 5.- (Reformado por el Art. 2 del Acdo. 0524, R.O. 825, 4-V-79).- Las empresas con un número inferior a 100 trabajadores que deseen organizar un servicio médico, podrán hacerlo independientemente o asociarse con otras empresas situadas en la misma área con los mismos fines y funciones señaladas en el Art. 2o. El Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos por intermedio de su Departamento de Higiene Industrial conjuntamente con la División de Riesgos del Trabajo del IESS, acordará con el carácter de obligatoria la organización de Servicios Médicos en las empresas con un número inferior a cien trabajadores, cuando la actividad de las mismas pueda ocasionar riesgos específicos graves, ya sea en todos los ambientes de trabajo, o en determinadas secciones. Principalmente, se considerarán a estos efectos tareas de riesgo grave, las siguientes:
>
> a) Trabajos en que se produzcan concentraciones elevadas de polvo silíceo
>
> b) Manipulación y exposición a la acción de disolventes
>
> c) Manipulación y exposición al plomo, mercurio, arsénico y cuerpos radioactivos
>
> d) Exposición a la acción de gases, humos, vapores o nieblas tóxicas o peligrosas
>
> e) Exposición a la acción de sólidos o líquidos tóxicos
>
> f) Tareas en que los operarios están sometidos a la acción del aire comprimido
>
> g) Exposición a ruido continuo e intenso sobre los límites máximos permitidos y,
>
> h) Las demás tareas que a juicio de las Dependencias Técnicas antes nombradas, constituyan actividades de alto riesgo para la salud de los trabajadores. (Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, 1978)

La empresa al contar con 9 trabajadores no está en la obligación de tener un médico ocupacional, pero como se menciona en el Art. 5 la empresa debería contar con médico ocupacional ya que los trabajadores están expuestos a líquidos tóxicos, exposición al ruido, manipulación y exposición a la acción de disolventes. Actualmente en la

empresa no se realiza exámenes médicos, pero es un aspecto muy importante que si se debería realizar, sobre todo para las personas que van a cubrir un cargo en el área de producción, ya que mediante este examen médico se podría prevenir accidentes causados por el mal estado de salud de algún individuo.

Fase 6 Entrevista con el supervisor: En el caso de la parte administrativa la entrevista final es realizada con la encargada de la Contabilidad de la empresa y que se encarga del proceso de Talento Humano. Pero para los postulantes para un cargo de la parte de producción la entrevista debería ser con el jefe de producción, ya que se requiere de conocimientos más técnicos y conocimientos acerca del manejo de máquinas en los cuales el jefe de producción tiene experiencia y puede decidir si el postulante es el idóneo para ocupar el cargo.

Fase 7 Decisión de contratar: La finalidad de la última fase es integrar a un nuevo empleado a la empresa que sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. La que toma la decisión final para la parte administrativa será la encargada de Talento Humano que en este caso es la Contadora de la empresa, pero para la parte de producción se deberá tomar en cuenta la opinión del jefe de producción.

3.3.1 Proceso de selección propuesto

A continuación se detalla el proceso de selección propuesto:

1. **Propósito**

Asegurar que el personal seleccionado para ingresar a la Empresa Enprint Offset Cía. Ltda. a cubrir los cargos disponibles, cumpla con las competencias definidas en el Perfil de Puesto así como los requerimientos y exigencias de los entes de control.

2. **Alcance**

Este proceso aplica tanto al personal interno de la empresa, como a las personas externas.

3. **Responsable**

- Responsable de Talento Humano.
- Presidenta
- Jefe de Producción

4. **Política**

1.- Todo el personal que ingrese a la Empresa deberá regirse a las políticas y reglamentos de comportamiento establecido por la empresa.

2.- Comité de selección estará conformado por las siguientes personas: Responsable de Talento Humano, Presidenta y Jefe de Producción.

3.- Antes de vincular a personal externo, se dará preferencia a personal interno que se ajuste al perfil de competencias definido para el puesto objeto de selección.

4.- Para el incremento de personal nuevo, se requerirá bajo la autorización de la presidencia.

5.- No se tomarán en cuenta a las personas que entreguen fuera de tiempo su carpeta.

6.- No se considerarán familiares directos de personas que ya se encuentren laborando en la empresa.

7.- Se solicitará que el postulante entregue copias de sus certificados.

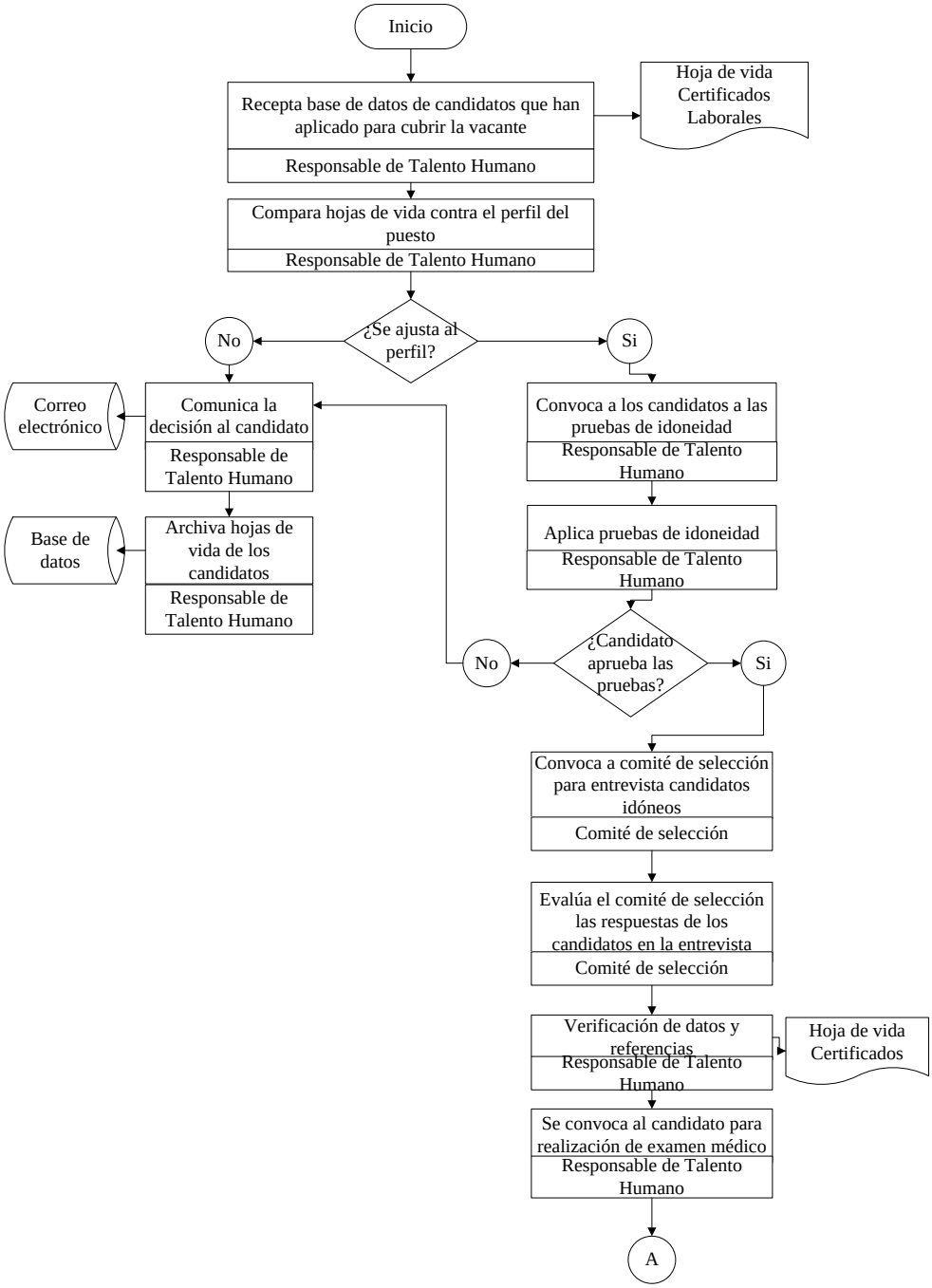
8.- Garantizar el respeto en la igualdad de oportunidades como la promoción de no discriminación en cualquier índole.

9.- Asegurar que en la selección de personal, cada candidato reciba el mismo trato durante el proceso.

5. Documentos

Los documentos requeridos en este proceso serán: hoja de vida y certificados de honorabilidad y referencias sin formato establecido.

6. Diagrama de Flujo



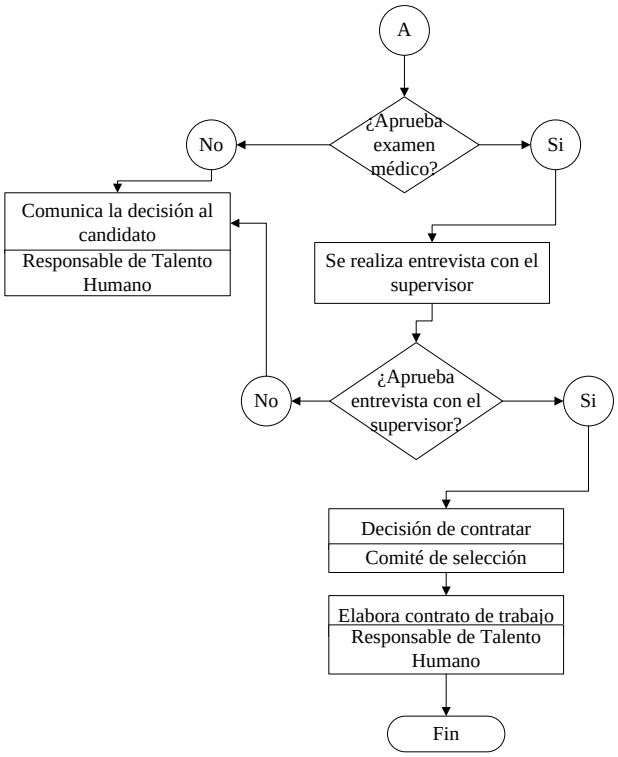


Figura 5: Diagrama de Flujo – Proceso de selección

3.4 PROPUESTA DEL MODELO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

La empresa no cuenta con políticas ni procesos establecidos acerca del proceso para recompensar a las personas, lo cual fue revisado en el capítulo 2, por lo tanto tomando en cuenta el proceso para recompensar a las personas llevadas a cabo en la empresa se propondrá el siguiente modelo:

Compensación financiera directa:

1. **Equilibrio interno versus equilibrio externo:** El plan de remuneración si se puede percibir como justo dentro de la organización por parte de los empleados.

   A continuación se detallan los cargos y la remuneración que reciben los trabajadores de la empresa Enprint en comparación con el salario mínimo sectorial para el 2016.

Tabla 19: Comparación de sueldos de la empresa con el mínimo sectorial

Interna		**Externa (salario mínimo sectorial 2016)**	
Nombre	**Sueldo**	**Nombre**	**Sueldo**
PRESIDENCIA		**PRESIDENCIA**	
Presidenta	$1000	Presidenta	1.654,24
GERENCIA		**GERENCIA**	
Gerente General	$1000	Gerente General	1.654,24
CONTABILIDAD		**CONTABILIDAD**	
Contadora	$550	Contadora	369,40
VENTAS		**VENTAS**	
Comercial	$500	Comercial	375,59
PRODUCCIÓN		**PRODUCCIÓN**	
Prensista	$600	Prensista	383,71
Guillotinero	$600	Guillotinero	378,66
Prensista	$600	Prensista	383,71
Jefe de Producción	$800	Jefe de Producción	389,39
Diseño	$600	Diseño	393,49

Como se puede apreciar en la tabla los sueldos del Presidente y Gerente General están por debajo del mínimo sectorial.

Por otra parte también se puede evaluar que el sueldo del asistente contable, del asistente comercial, prensista, guillotinero, jefe de producción y diseño, está por encima del mínimo sectorial.

2. **Remuneración fija:** En la empresa Enprint, la remuneración que reciben en la parte administrativa como en planta es fija mensual, es decir se paga sobre una base fija establecida por la empresa.

3. **Remuneración del cargo:** La compensación está enfocada en el cargo es decir la manera como el cargo contribuye a la organización. Para ello se tomará en cuenta el grado de responsabilidad de cada cargo.

Para la determinación del grado de responsabilidad se tomó en cuenta los siguientes factores:

- Los deberes y obligaciones
- El poder de decisión o jerarquía
- El grado de consecuencia de error tomando en consideración las circunstancias que rodean el acto o hecho.

Tabla 20: Grado de Responsabilidad de los Cargos

Grado de Responsabilidad	Características	GRADO
Máxima	-Deberes y obligaciones sumamente importantes. -Máximo poder de decisión -Alto grado de consecuencia de error	5
Alta	-Deberes y obligaciones importantes. -Alto poder de decisión -Alto grado de consecuencia de error	4
Moderada	-Deberes y obligaciones importantes -Mediano poder de decisión -Moderado grado de consecuencia de error	3
Baja	-Deberes y obligaciones medianamente importantes. -Bajo poder de decisión -Bajo grado de consecuencia de error	2
Mínima	-Deberes y obligaciones medianamente importantes. -Mínimo poder de decisión -Mínimo grado de consecuencia de error	1

Tabla 21: Asignación de niveles de responsabilidad según el cargo

Nombre	Sueldo	Nivel de Responsabilidades
PRESIDENCIA		
Presidenta	$1000	5
GERENCIA		
Gerente General	$1000	5
CONTABILIDAD		
Contadora	$550	4
VENTAS		
Comercial	$500	4
PRODUCCIÓN		
Prensista	$600	3
Guillotinero	$600	3
Prensista	$600	3
Jefe de Producción	$800	4
Diseño	$600	3

Cuando existen temporadas altas en la empresa o cuando tienen pedidos grandes contratan a personal temporal, tomando en cuenta la cantidad del pedido y reciben una remuneración por hora, por lo tanto se les paga por las horas trabajadas. Como se muestra a continuación:

Tabla 22: Remuneración por hora de personal temporal

Cargo	Valor Mensual	Valor por hora
Prensista	$600	$20
Guillotinero	$600	$20
Diseño	$600	$20

Por otra parte como se mencionaba anteriormente la remuneración es fija, pero las personas que trabajan en la planta tiene derecho a recibir el pago por horas extras,

mientras que el personal administrativo no recibe un pago por horas extras ya que así está estipulado en los contratos de trabajo. Pero se propone que el personal administrativo también reciba el pago de horas extras con previa aprobación de la presidenta de la Empresa, como lo estipula la Ley en el Código de Trabajo, o a su vez que exista un intercambio de horas para que las horas extras puedan ser cobradas de diferente manera por ejemplo que algún día los empleados salgan más temprano del trabajo, o que tengan más tiempo en la hora del almuerzo, entre otras:

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.- Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

1.- Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni doce en la semana;

2.- Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24h00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un 50% de recargo. Si dichas horas estuvieran comprendidas entre las 24h00 y las 06h00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno.

4. **Descentralización de las decisiones salariales:** las decisiones sobre remuneración en Enprint son tomadas en conjunto entre la Presidenta, la encargada de Contabilidad y el Jefe de Producción.

Compensaciones financieras Indirectas

Además de la remuneración los trabajadores reciben los beneficios sociales del Trabajador los cuales son aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo, según el código del trabajo.

Tabla 23: Compensaciones financieras indirectas

Beneficios sociales del trabajador por Ley	Beneficios sociales del trabajador aplicados en la empresa	Porcentaje de cumplimiento
Afiliación a la Seguridad Social: El trabajador debe ser afiliado (por parte del empleador) desde el primer día de trabajo.	El trabajador si es afiliado desde el primer día de trabajo.	100%
Pago del décimo tercero: El trabajador tiene derecho a percibir el pago del décimo tercer sueldo en las fechas establecidas.	El trabajador si recibe el pago del décimo tercer sueldo en las fechas establecidas	100%
Pago de la Décimo cuarta remuneración o Bono escolar**:** El trabajador tiene derecho a percibir el décimo cuarto sueldo en las fechas establecidas.	El trabajador si percibe el décimo cuarto sueldo en las fechas establecidas.	100%
Pago del fondo de reserva: El trabajador tiene derecho	El trabajador si percibe los fondos de reserva a partir del segundo año de trabajo.	100%

Beneficios sociales del trabajador por Ley	Beneficios sociales del trabajador aplicados en la empresa	Porcentaje de cumplimiento
a percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo		
Vacaciones anuales: El trabajador tiene derechos a un periodo de vacaciones laborales remuneradas.	El trabajador si tiene un periodo de vacaciones laborales, los trabajadores tiene derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de 15 días de vacaciones. Quienes hubieren prestado servicios más de cinco años en la empresa, gozarán adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes.	100%
Licencia por paternidad: El trabajador (padre de familia) tiene derecho a un periodo de licencia por paternidad.	El padre tiene derecho al permiso o licencia por paternidad con remuneración por 10 días por el nacimiento de su hijo/a por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará la licencia por 5 días más.	100%
Licencia por maternidad: La mujer trabajadora tiene derecho a un periodo de licencia por maternidad.	Las trabajadoras tienen derecho a un permiso de maternidad correspondientes a 12 semanas remuneradas por motivo del nacimiento de su primogénito, estas doce semanas pueden ser tomadas incluso desde días o semanas antes de que se produzca el nacimiento, sin embargo al cumplirse las 12 semanas tendrá que reincorporarse a sus labores normales. Únicamente en el caso de nacimientos múltiples esta licencia se extenderá por diez días más.	100%

Respecto a otros beneficios extras, el personal no cuenta con seguros de salud ni seguros de vida, pero al tratarse de un trabajo en el cual la parte de producción está en constante contacto con máquinas y con sustancias y componentes que pueden afectar la salud de los trabajadores, es importante que la empresa cuente con seguros

de salud, al cual se afiliará a las personas que permanezcan en la empresa más de 3 meses, éste aspecto actualmente se lo está tomando en consideración en la empresa.

3.4.1 Proceso de compensación propuesto

A continuación se detalla el proceso de compensación propuesto:

1. **Propósito**

   Asegurar que el personal que trabaja en la Empresa Enprint Offset Cía. Ltda., reciba una remuneración justa, equitativa y de acuerdo al cargo que ocupa.

2. **Alcance**

   Este proceso aplica al personal interno que trabaja en la empresa.

3. **Responsable**

   Comité de compensación conformado por:

   - Responsable de Talento Humano
   - Presidenta
   - Jefe de Producción

4. Política

1.- Todo el personal que labore en la Empresa deberá recibir una remuneración fija mensual justa y equitativa, establecida por la empresa y tomando en cuenta el cargo que ocupa.

2.- El personal recibirá su remuneración directa, como remuneraciones indirectas de acuerdo a la Ley.

3.- En cada diciembre el comité de compensación se reunirá y establecerá los sueldos.

4.- El salario se lo pagará a fin de mes todos los meses, excepto en aquellos casos en los cuales los trabajadores pidan adelantos de sueldo por algún motivo de alta importancia.

5.- Las personas que permanezcan en la empresa más de 3 meses serán afiliadas al seguro de salud.

5. Documentos

Los documentos en los cuales se basará para el diseño del plan de remuneración será el Código de Trabajo.

6. Diagrama de flujo

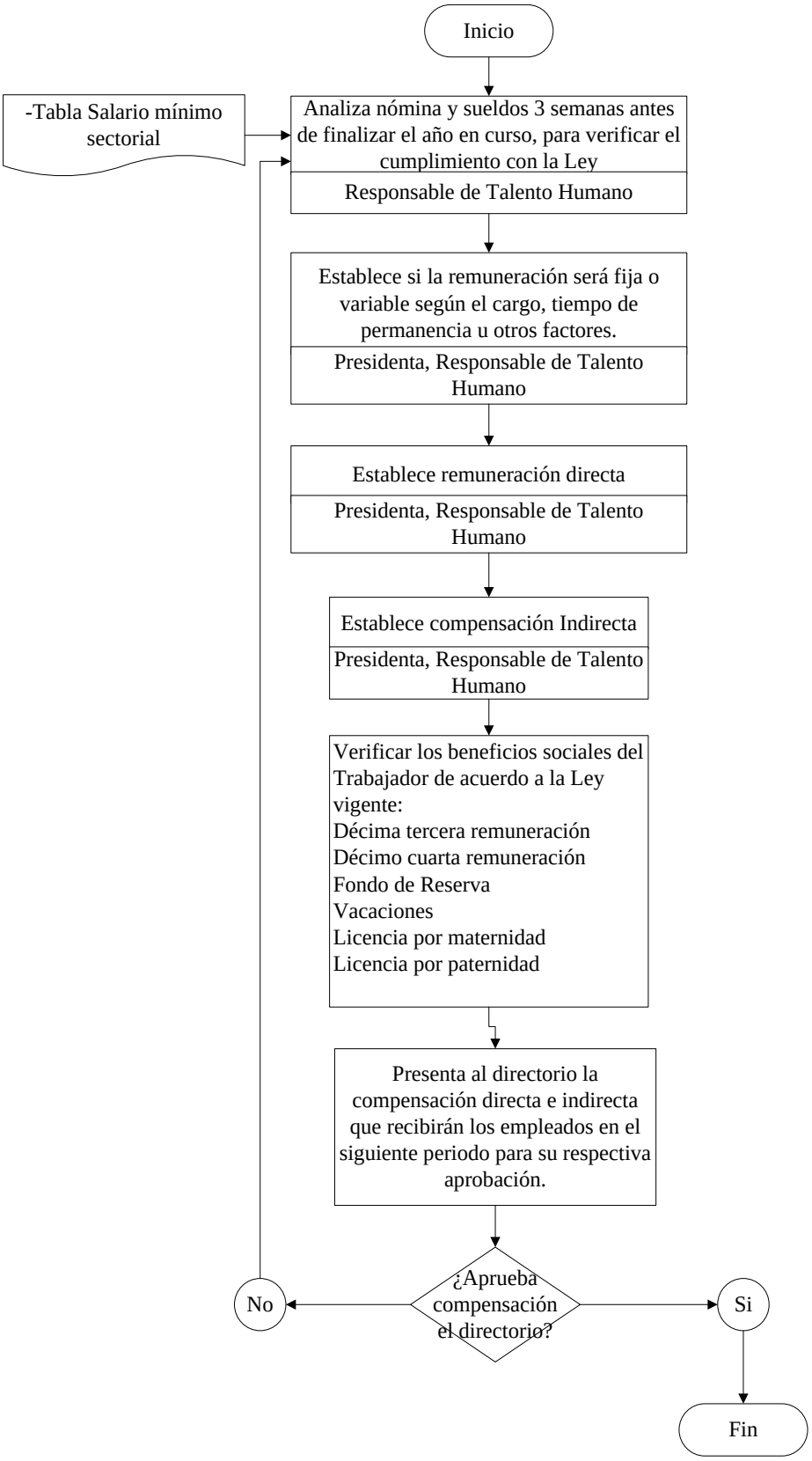


Figura 6: Diagrama de Flujo – Proceso de recompensa del personal

3.5 PROPUESTA DEL MODELO PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS

La empresa no cuenta con políticas ni procesos establecidos acerca del proceso para desarrollar a las personas, lo cual fue revisado en el capítulo 2, por lo tanto tomando en cuenta el proceso para desarrollar a las personas llevadas a cabo en la empresa y la base teórica se propondrá el siguiente modelo:

En el caso de la empresa Enprint Offset Cía. Ltda. el nuevo personal tiene una etapa de inducción el cual sigue las siguientes fases:

1. Transmisión de informaciones: Esto permite aumentar el conocimiento de las personas ya que al nuevo personal se le otorga información acerca de la organización, sus productos, políticas y directrices, reglas y reglamentos, y sus clientes.

2. Desarrollo de Habilidades: Esto permite mejorar las habilidades y destrezas, debido a que al nuevo personal se le capacita acerca de la operación y ejecución de tareas, el manejo de máquinas y herramientas.

Respecto a las capacitaciones la empresa no realiza capacitaciones ni al personal de planta ni al personal administrativo, ya que consideran que las personas que van a trabajar en la empresa ya deben tener todos los conocimientos y experiencia necesaria respecto al puesto en el que van a estar.

Es importante que se realicen capacitaciones por lo menos una vez al año, al ser de vital importancia para la organización, obteniendo grandes beneficios para ambas partes.

La capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización. (Peirané del Ángel, 2014)

Fases del programa de capacitación propuesto:

Tomando en cuenta las fases del programa de capacitación propuesto por Chiavenato (2008) y la información revisada en el capítulo 1 se propone las siguientes fases para el programa de capacitación las cuales se menciona a continuación:

1.- Diagnóstico: realizar un inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

2.- Diseño: elaborar el programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas, lo cual debe contener lo siguiente:

a) A quien debe entrenarse.
b) Como debe entrenarse
c) En que debe entrenarse
d) Quien debe entrenarlo
e) Donde y cuando

3.- Implementación: aplicar y conducir el programa de entrenamiento, a través de la utilización de la tecnología de entrenamiento:

- Recursos audiovisuales
- Teleconferencia
- Comunicaciones electrónicas
- Tecnología de multimedia

La conducción del programa de entrenamiento puede ser a través de conferencias o instrucción programada.

4.- Evaluación: verificar los resultados del entrenamiento.

3.5.1 Proceso de para desarrollar a las personas

A continuación se detalla el proceso propuesto para desarrollar a las personas.

1. Propósito

Asegurar que el personal que trabaja en la Empresa Enprint Offset Cía. Ltda, reciba una capacitación por lo menos anualmente, ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa.

2. Alcance

Este proceso aplica al personal interno que trabaja en la empresa.

3. Responsable

- Responsable de Talento Humano.
- Presidenta
- Jefe de Producción

4. Política

1.- Todo el personal que labore en la empresa Enprint, debe asistir a las capacitaciones que estén planificadas.

2.- Desarrollar planes de mejoramiento de capacidades adaptados a los diferentes actores involucrados, de acuerdo a sus roles.

5.- Diagrama de Flujo

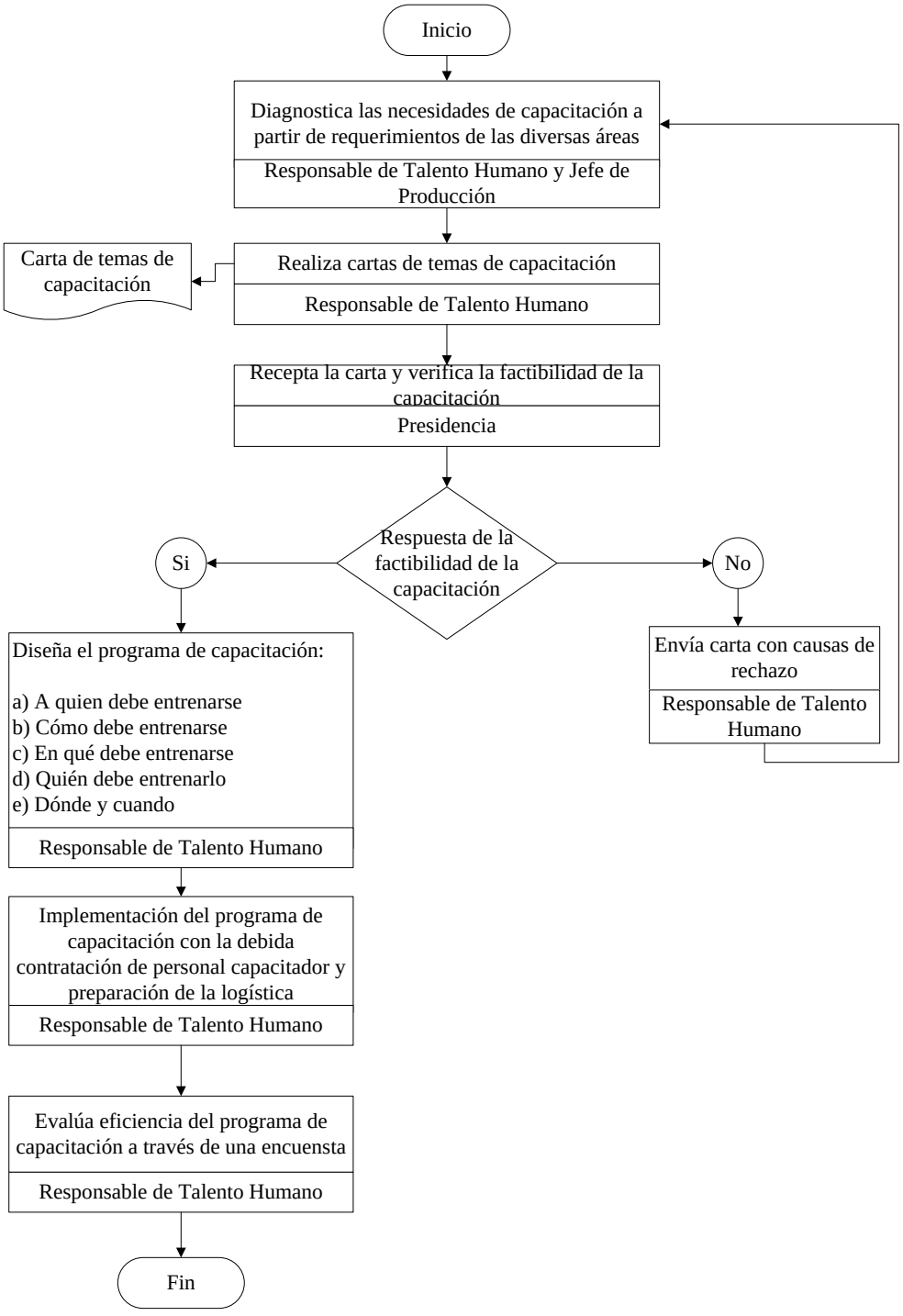


Figura 7: Diagrama de Flujo – Proceso para desarrollo de personas

3.6 PROPUESTA DEL MODELO PARA RETENER A LAS PERSONAS

La empresa no cuenta con políticas ni procesos establecidos acerca del proceso para retener a las personas, lo cual fue revisado en el capítulo 2, por lo tanto tomando en cuenta el proceso para retener a las personas llevadas a cabo en la empresa y la base teórica se propondrá el siguiente modelo:

Desarrollar un programa de higiene y seguridad

Tabla 24: Definición de higiene y seguridad

Higiene	Seguridad
Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. (Cimo, 2002)	Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas. (Cimo, 2002)

El programa de higiene y seguridad contiene lo siguiente:

1. Se debe involucrar a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad, tomando en cuenta los factores que los empleados encuentran desagradables en su lugar de trabajo.

2. Reunir el apoyo necesario para implementar el plan. Ningún plan funciona por sí solo, y que necesita un líder que proporciones recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.

3. Se debe determinar los requisitos de higiene y seguridad, en cada sitio de trabajo.

Tabla 25: Requisitos de higiene y seguridad en cada sitio de trabajo

Área administrativa	Área de Producción
- Área de trabajo bien iluminada - Área de trabajo limpia y ordenada - Correcto diseño ergonómico de los puestos de trabajo. - Confort Acústico - Confort térmico	- Área de trabajo bien iluminada - Área de trabajo limpia y ordenada - Utilización de mascarillas, para contrarrestar el polvo y los olores ocasionados por los químicos de las pinturas. - Utilización de protectores de oídos, para contrarrestar el ruido ocasionado por las máquinas. - Confort térmico

4. Evaluar los riesgos existentes en el sitio de trabajo.

Utilizando la técnica de la encuesta se obtuvo la información acerca de las condiciones de trabajo que los trabajadores encuentran desagradable en su puesto de trabajo o lugar de trabajo se pudo recopilar la siguiente información:

Tabla 26: Condiciones de trabajo desagradables en los puestos de trabajo

Elemento	Área Administrativa	Área de Producción	Total
Suciedad:	1	0	1
Calor:	1	3	4
Ruido:	1	3	4
Olores:	1	1	2
Humedad:	1	1	2
Polvo:	1	3	4
Frío:	0	1	1
Humo:	0	0	0
Vibraciones:	0	1	1
Poca iluminación:	2	2	4
Otros:	0	0	0

Como se puede apreciar en el área administrativa existen problemas con la suciedad, calor, ruido, olores, humedad, polvo, y lo que más trabajadores perciben es que hay poca iluminación.

En el área de producción de igual manera existen problemas con la suciedad, calor, ruido, olores, humedad, polvo, frío, vibraciones, poca iluminación. Siendo el calor, ruido, polvo y poca iluminación los factores que más les afectan.

5. Corregir las condiciones de riesgo existentes.

Para poder corregir las condiciones de riesgo existentes se debe tomar en cuenta el Capítulo V Medio ambiente y riesgos laborales por factores físicos, químicos y biológicos del Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo:

Art. 53. Condiciones generales ambientales: ventilación, temperatura y humedad

1. En los locales de trabajo y sus anexos se procurará mantener, por medios naturales o artificiales, condiciones atmosféricas que aseguren un ambiente cómodo y saludable para los trabajadores.

2. En los locales de trabajo cerrados el suministro de aire fresco y limpio por hora y trabajador será por lo menos de 30 metros cúbicos, salvo que se efectúe una renovación total del aire no inferior a 6 veces por hora.

3. La circulación de aire en locales cerrados se procurará acondicionar de modo que los trabajadores no estén expuestos a corrientes molestas y que la velocidad no sea superior a 15 metros por minuto a temperatura normal, ni de 45 metros por minuto en ambientes calurosos.

4. En los procesos industriales donde existan o se liberen contaminantes físicos, químicos o biológicos, la prevención de riesgos para la salud se realizará evitando en primer lugar su generación, su emisión en segundo lugar, y como tercera acción su transmisión, y sólo cuando resultaren técnicamente imposibles las acciones precedentes, se utilizarán los medios de protección personal, o la exposición limitada a los efectos del contaminante.

Art. 55. RUIDOS Y VIBRACIONES.

1. El anclaje de máquinas y aparatos que produzcan ruidos o vibraciones se efectuará con las técnicas que permitan lograr su óptimo equilibrio estático y dinámico, aislamiento de la estructura o empleo de soportes antivibratorios.

2. Las máquinas que produzcan ruidos o vibraciones se ubicarán en recintos aislados si el proceso de fabricación lo permite, y serán objeto de un programa de mantenimiento adecuado que aminore en lo posible la emisión de tales contaminantes físicos.

3. (Reformado por el Art. 31 del D.E. 4217, R.O. 997, 10-VIII-88) Se prohíbe instalar máquinas o aparatos que produzcan ruidos o vibraciones, adosados a paredes o columnas excluyéndose los dispositivos de alarma o señales acústicas.

4. (Reformado por el Art. 32 del D.E. 4217, R.O. 997, 10-VIII-88) Los conductos con circulación forzada de gases, líquidos o sólidos en suspensión, especialmente cuando estén conectados directamente a máquinas que tengan partes en movimiento siempre y cuando contribuyan notablemente al incremento de ruido y vibraciones, estarán provistos de dispositivos que impidan la transmisión de las vibraciones que generan aquéllas mediante materiales absorbentes en sus anclajes y en las partes de su recorrido que atraviesen muros o tabiques.

5. (Reformado por el Art. 33 del D.E. 4217, R.O. 997, 10-VIII-88) Se fija como límite máximo de presión sonora el de 85 decibeles escala A del sonómetro, medidos en el lugar en donde el trabajador mantiene habitualmente la cabeza, para el caso de ruido continuo con 8 horas de trabajo. No obstante, los puestos de trabajo que demanden fundamentalmente actividad intelectual, o tarea de regulación o de vigilancia, concentración o cálculo, no excederán de 70 decibeles de ruido.

Art. 56. ILUMINACIÓN, NIVELES MÍNIMOS.

1. Todos los lugares de trabajo y tránsito deberán estar dotados de suficiente iluminación natural o artificial, para que el trabajador pueda efectuar sus labores con seguridad y sin daño para los ojos.

Corrección de errores de riesgos existentes en la empresa Enprint Offset Cía. Ltda.

Para poder corregir los errores en la empresa Enprint Offset Cía. Ltda, se tomará como base el Capítulo V Medio ambiente y riesgos laborales por factores físicos,

químicos y biológicos del Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

Iluminación: Tanto para el área administrativa como para el área de producción es importante mantener un área bien iluminada para que los empleados puedan realizar bien su trabajo, por tal motivo sería importante el colocar más lámparas en el techo que permitan tener mayor iluminación.

Confort acústico: El ruido en el área de producción es fuerte debido a las máquinas, por tal motivo es importante que los trabajadores utilicen protectores de oídos para evitar problemas auditivos en el futuro.

Confort térmico: La situación térmica tiene que ser la necesaria para proporcionar confort térmico, es decir aquella sensación subjetiva de satisfacción con el ambiente térmico existente.

Calidad del aire: Se puede mejorar la calidad del aire sobre todo para el área de producción a través de caudales y renovaciones adecuadas del aire, filtrándolo y distribuyéndolo en función de las necesidades. Se debe realizar una limpieza y mantenimiento adecuado y periódico del sistema de ventilación. Tomando en cuenta que las tomas exteriores del aire deben estar lejos de cualquier foco de contaminante.

6. Mejorar continuamente el programa de higiene y seguridad.- A través del mejoramiento del programa de higiene y seguridad, se busca la prevención de posibles accidentes que pueden presentarse en el futuro.

3.6.1 Proceso para retener a las personas

A continuación se detalla el proceso propuesto para retener a las personas

1. Propósito

El propósito del proceso de retener a las personas es reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos, prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones, mantener la salud de los trabajadores y aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

2. Alcance

Este proceso aplica al personal interno que trabaja en la empresa.

3. Responsable

- Responsable de Talento Humano.
- Presidenta
- Jefe de Producción

4. Política

1.- Tanto en el área administrativa como en el área de producción debe existir una adecuada iluminación.

2.- El área administrativa y de producción se debe mantener limpia y ordenada para evitar posibles accidentes.

3.- Todo el personal debe asistir a las capacitaciones sobre higiene y seguridad planificadas.

4.- En el área de producción se debe utilizar mascarillas, para contrarrestar el polvo y los olores ocasionados por los químicos de las pinturas.

5.- En el área de producción se debe utilizar protectores de oídos, para contrarrestar el ruido ocasionado por las máquinas.

6.- Trabajar con actitud preventiva en las tareas, operaciones y todas las actividades que impliquen riesgos.

5. Diagrama de flujo

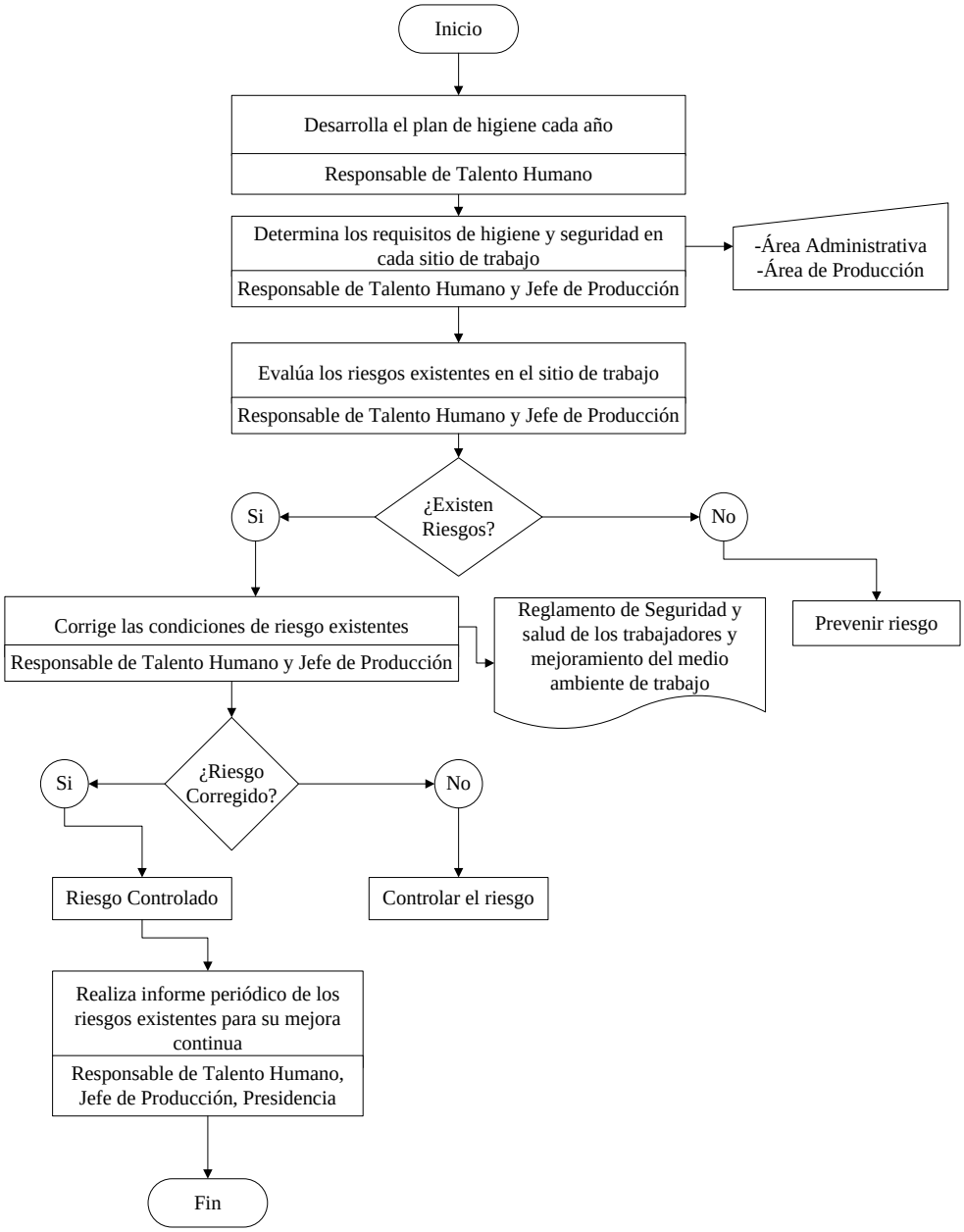


Figura 8: Diagrama de Flujo – Proceso para retener a las personas

3.7 PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Presupuesto

Según (Rincón, 2011), el presupuesto es un análisis que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando las entradas y salidas de los recursos. El presupuesto es punto de parada para analizar la manera como se desarrollará el proceso del nuevo período y tomar en cuenta todos los elementos que se van a tener en cuenta para el nuevo camino logístico.

Importancia de los Presupuestos

Según (Fagilde, 2009), existen muchas razones para indicar la importancia de los presupuestos como se muestran a continuación:

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

Considerando lo anteriormente mencionado se presenta un detalle de los sueldos y los beneficios de Ley que debe percibir el trabajador mensualmente y el total al año, considerando los sueldos actuales:

Tabla 27: Sueldos y salario mensual y anual

Sueldos Administrativos										
Detalle	**Cantidad**	**Sueldo**	**Total Sueldos**	**Aporte patronal**	**Décimo tercer sueldo**	**Décimo cuarto sueldo**	**Vacaciones**	**Fondos de Reserva**	**Total Mes**	**Total Año**
AREA ADMINISTRATIVA										
Presidente	1	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 111,50	$ 83,33	$ 30,50	$ 41,67	$ 83,30	$ 1.350,30	$ 16.203,60
Gerente General	1	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 111,50	$ 83,33	$ 30,50	$ 41,67	$ 83,30	$ 1.350,30	$ 16.203,60
Contadora	1	$ 550,00	$ 550,00	$ 61,33	$ 45,83	$ 30,50	$ 22,92	$ 45,82	$ 756,39	$ 9.076,68
Comercial	1	$ 500,00	$ 500,00	$ 55,75	$ 41,67	$ 30,50	$ 20,83	$ -	$ 648,75	$ 7.785,00

Sueldos de Producción										
Detalle	**Cantidad**	**Sueldo**	**Total Sueldos**	**Aporte patronal**	**Décimo tercer sueldo**	**Décimo cuarto sueldo**	**Vacaciones**	**Fondos de Reserva**	**Total Mes**	**Total Año**
AREA DE PRODUCCIÓN										
Jefe de Producción	1	$ 800,00	$ 800,00	$ 89,20	$ 66,67	30,5	$ 33,33	$ 66,64	$ 1.086,34	$ 13.036,08
Prensista	2	$ 600,00	$ 1.200,00	$ 133,80	$ 100,00	30,5	$ 50,00	$ 99,96	$ 1.614,26	$ 19.371,12
Guillotinero	1	$ 600,00	$ 600,00	$ 66,90	$ 50,00	30,5	$ 25,00	$ -	$ 772,40	$ 9.268,80
Diseño	1	$ 600,00	$ 600,00	$ 66,90	$ 50,00	30,5	$ 25,00	$ -	$ 772,40	$ 9.268,80
						Total administrativo y producción			**$ 8.351,14**	**$ 100.213,68**

Como se mencionó en el Capítulo 2, la empresa no cuenta con un Responsable de Talento Humano, actualmente estas funciones son llevadas a cabo por la Contadora de la empresa. A continuación se presenta un presupuesto de lo que representaría tener un responsable de Talento Humano en la empresa.

- Sueldo según la tabla de salarios mínimos sectoriales 2016: $368,89

A continuación se presenta el cálculo del sueldo más los beneficios de Ley:

Tabla 28: Sueldo del Jefe de Talento Humano mensual y al año

Detalle	Responsable de Talento Humano
Cantidad	1
Sueldo	$369,00
Aporte Patronal	$41,14
Décimo Tercer Sueldo	$30,75
Décimo Cuarto Sueldo	$30,50
Vacaciones	$15,38
Fondos de reserva	-
Total al mes	$486,77
Total primer año	$5841,22

Adicionalmente el Responsable de Talento Humano necesitará muebles y equipo de oficina y otros suministros, que son elementos necesarios para que pueda desempeñar sus funciones. A continuación se muestra un presupuesto de los gastos en los que debería incurrir la organización:

-Sueldo del Responsable de Talento Humano más beneficios de Ley: $486,77

-Muebles de Oficina: $190,00

Escritorio de oficina: $150

Silla giratoria: $40

-Equipo de Oficina: $914,78

Computadora: $482,45

Impresora: $349

Teléfono de oficina: 83,33

-Útiles de oficina: $20,00

-Afiliación a la página de Computrabajo: ..... $ 0,00

-Afiliación a la página de Conquito: ..... $ 0,00

Total Inversión al primer mes: $1611,55

El tener un responsable de Talento Humano representaría $1611,55 dólares, pero cabe destacar que el gasto en equipo y muebles de oficina será una única vez, y lo único que se mantendría mensualmente es el gasto de sueldos y salarios de $486,77.

Actualmente la empresa gasta al año $ 100.213,68 en sueldos y salarios, más los $5841,22 del Responsable de Talento Humano, la empresa gastaría $106054,90 dólares al año, el valor del sueldo del Responsable de Talento Humano representa un 5,51% del valor total, valor que la empresa estaría en la capacidad de afrontar.

Perfil de puesto de Jefe de Talento Humano

Actualmente la empresa no cuenta con un perfil de puesto del Responsable de Talento Humano, por lo cual se propone el siguiente descriptivo de cargo:

Tabla 29: Descriptivo del cargo de Jefe de Talento Humano

DESCRIPTIVO DE CARGO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO
LÍNEA DE REPORTE:	
CARGOS QUE LE REPORTAN	NINGUNO
CARGOS A LOS QUE REPORTA	GERENTE GENERAL
2.- MISIÓN DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN:	Generar estrategias para atraer, desarrollar y retener al talento humano, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.- ACTIVIDADES O RESPONSABILIDADES DEL CARGO					
ACTIVIDADES DEL CARGO	**FR**	**CE**	**CM**	**Total**	**Esencial**
1.-Formular lineamientos para el desarrollo del Plan de Recursos Humanos, con aplicación de indicadores de gestión.	1	4	4	17	SI
2.-Gestionar los perfiles de puesto de manera sostenida como soporte de los demás subsistemas y actividades del área.	1	3	2	7	NO
3.-Administrar el proceso de Reclutamiento y selección.	1	4	4	17	SI
4.-Gestionar el proceso de capacitación y desempeño del personal.	1	4	4	17	SI
5.-Administrar el sistema de compensaciones y beneficios	2	3	3	11	NO
6.- Desarrollar actividades orientadas al bienestar del personal y al mejoramiento del clima y cultura institucional.	1	3	3	10	NO
7.-Gestionar y monitorear el presupuesto para cada subsistema, incluye la elaboración del Presupuesto Analítico de Personal	1	4	4	17	SI
8.-Supervisar las medidas para la Prevención de accidentes.	1	4	4	17	SI

FUNCIONES ESENCIALES (Tomando en cuenta que el mayor puntaje es 30, los puntajes que pasen de la media son considerados como actividades esenciales)
Formular lineamientos para el desarrollo del Plan de Recursos Humanos, con aplicación de indicadores de gestión.
Administrar el proceso de Reclutamiento y selección.
Gestionar el proceso de capacitación y desempeño del personal.
Gestionar y monitorear el presupuesto para cada subsistema, incluye la elaboración del Presupuesto Analítico de Personal.
Supervisar las medidas para la Prevención de accidentes.
DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA UTILIZADA

FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE ERROR (CE)	COMPLEJIDAD (CM)	GRADO
Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima	5
Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta	4
Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada	3
Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja	2
Otros (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima	1

ANÁLISIS DEL PUESTO

4.- EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimiento formal
Título de tercer nivel en Administración de empresas o afines	Administrador de Empresas.	Administración

5.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS SEGÚN SU CARGO

CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Manejo de Talento Humano	X		
Psicología Organizacional	X		
Análisis de datos e información		X	

6.- IDIOMAS

	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Básico	Básico	Básico

7.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA	DETALLE
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	1 año de experiencia en cargos similares

CONDICIONES DE TRABAJO

El trabajador debido a sus labores y actividades diarias no está expuesto a accidentes que impliquen daños en su salud, es decir hay un riesgo leve con posibilidad de ocurrencia baja. El ambiente en el que desarrolla sus actividades está inmersas en una oficina, por lo que tendrá que permanecer sentado la mayor parte de su tiempo. Las posibles condiciones a las que puede estar expuesto el trabajador son ruido externo controlado, polvo poco denso en cantidades normales.

Firma Supervisor _____ Fecha: _____/_____/_____

Realizado por:	Fecha de elaboración	Cód. del Cargo

4 INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE TALENTO HUMANO

El monitoreo y medición permite contar con información para una adecuada toma de decisiones más acertadas con base en datos más confiables.

> Indicador es un parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación.
>
> Las bases de datos, las comunicaciones y las herramientas que una empresa utiliza en general, provee información más o menos útil, según el caso, para la toma de decisiones. Si a partir de una buena base de información la misma compañía diseña una plataforma inteligente de indicadores simple, sencilla y precisa, y realiza un control de los indicadores clave, esto le permitirá optimizar el resultado de sus negocios, fin último de toda organización. (Alles, 2006)

Es importante medir la gestión de Talento Humano por los siguientes motivos que se muestran a continuación:

Brinda un lenguaje común para:

- Desarrollar relaciones con los socios de negocio
- Establecer expectativas
- Comunicar resultados

Brinda medios objetivos para:

- Comunicar el impacto financiero de las inversiones en capital humano de la organización

- Cuantificar el retorno de los invertidos en gestión humana

- Tomar decisiones basadas en evidencia (PwC, 2011)

A continuación se presentan algunos indicadores de gestión principales en el proceso de Talento Humano:

- **Reclutamiento y Selección**

  A continuación se detallan los indicadores principales en los procesos de reclutamiento y selección:

  Eficiencia del proceso de selección

  Objetivo: Determinar el personal nuevo que consiguió contratación con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

  Fórmula

$$\frac{\textit{Número de personal nuevo que consiguió contratación fija}}{\textit{Total personal nuevo}} \text{ X } 100$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

(2/2)*100= 100%

Análisis de Resultados

El 100% del personal nuevo consiguió contratación fija, tomando como período de cálculo desde septiembre del 2015. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista del indicador.

Factor de rotación

Objetivo: Determinar el porcentaje de salidas de trabajadores y de esta manera poder reducirlo

Fórmula

$$\frac{N° \text{ de personas separadas de la empresa}}{N\text{ómina establecida}}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

4/9= 0,44

Análisis de Resultados

Tomando como período de cálculo desde septiembre del 2015, período en el cual empezó el trabajo de investigación, del total de empleados el 44% se ha separado de la empresa. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista del indicador.

- **Compensación**

A continuación se detallan los indicadores principales en el proceso de compensación:

Porcentaje de Costos laborales vs Ingresos

Objetivo: Representa el porcentaje de la facturación destinado a la fuerza de trabajo.

Fórmula

$$\frac{(\boldsymbol{Costo\ de\ compensación + Costo\ de\ beneficios})}{\boldsymbol{Ingresos}}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

100213,68 /(50000*12)= 100213,68/600000 = 0,17

Análisis de Resultados

Del total de los ingresos anuales el 17% está destinado al pago de los empleados. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista del indicador.

- **Capacitación**

A continuación se detallan los indicadores principales en el proceso de capacitación:

Porcentaje de empleados con título de bachiller en planta

Objetivo: Determinar el porcentaje de empleados con título de bachiller que se encuentran trabajando en planta, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.

Fórmula

$$\frac{\textit{Total de empleados con título de bachiller en planta}}{\textit{Total empleados de planta}} \text{X100}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

(5/5)*100= 100%

Análisis de resultado

El 100% de los empleados que trabajan en la planta tienen título de bachiller, este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista.

Porcentaje de empleados con título de bachiller en el área administrativa

Objetivo: Determinar el porcentaje de empleados con título de bachiller que se encuentran trabajando en el área administrativa, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.

Fórmula

$$\frac{Total\ empleados\ con\ titulo\ de\ bachiller\ del\ area\ administrativa}{Total\ empleados\ del\ area\ administrativa} \mathbf{x\ 100\%}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

(4/4)*100= 100%

Análisis de Resultado

El 100% de los empleados que trabajan en la parte administrativa de la empresa tienen título de bachiller, este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista del indicador.

Porcentaje de empleados de planta con título de Tecnólogo Superior

Objetivo: Determinar el porcentaje de empleados con título de tecnología que se encuentran trabajando en la planta, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.

Fórmula

$$\frac{\textit{Total empleados de planta con título de tecnólogo}}{\textit{Total empleados de planta}} \text{X100}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

(2/5)*100= 40%

Análisis de Resultado

Para el período base se determinó que el 40% de los empleados que trabajan en planta tiene una tecnología. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista del indicador.

Porcentaje de empleados administrativos con título de Tecnólogo Superior

Objetivo: Determinar el porcentaje de empleados con título de tecnología que se encuentran trabajando en la parte administrativa, y de esta manera establecer la capacitación necesaria

Fórmula

$$\frac{\textit{Total empleados administrativos con título de Técnólogo superior}}{\textit{Total empleados administrativos}}\textbf{X100}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

(2/4)*100= 50%

Análisis de Resultado

Del total de empleados de la parte administrativa, el 50% tienen una tecnología, tomando en cuenta el período base desde septiembre del 2015. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista del indicador.

Porcentaje de empleados de planta con título de tercer nivel

Objetivo: Determinar el porcentaje de empleados con título de tercer nivel que se encuentran trabajando en planta, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.

Fórmula

$$\frac{\textit{Total empleados de planta con título de tercer nivel}}{\textit{Total empleados de planta}} \textbf{x 100}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

(0/5)*100= 0%

Análisis de Resultado

Ninguno de los empleados que trabajan en la parte de planta de la empresa tiene título de tercer nivel. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista del período.

Porcentaje de empleados del área administrativa con título de tercer nivel

Objetivo: Determinar el porcentaje de empleados con título de tercer nivel que se encuentran trabajando en el área administrativa, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.

Fórmula

$$\frac{\textit{Total empleados del área administrativa con título de tercer nivel}}{\textit{Total empleados del área administrativa}} \textbf{X 100}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

(2/4)*100= 50%

Análisis de Resultado

El 50% de los empleados que trabajan en la parte administrativa de la empresa tienen título de tercer nivel, tomando en cuenta el período base desde septiembre del 2015. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista del indicador.

Porcentaje de empleados de planta con título de cuarto nivel

Objetivo: Determinar el porcentaje de empleados con título de cuarto nivel que se encuentran trabajando en planta, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.

Fórmula

$$\frac{\textit{Total empleados de planta con título de cuarto nivel}}{\textit{Total empleados de planta}}\textbf{X100}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

(0/5)* 100= 0%

Análisis de Resultado

Ninguno de los empleados de planta tiene título de cuarto nivel, tomando como período base desde el septiembre de 2015. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista del indicador.

Porcentaje de empleados administrativos con título de cuarto nivel

Objetivo: Determinar el porcentaje de empleados con título de cuarto nivel que se encuentran trabajando en el área administrativa, y de esta manera establecer la capacitación necesaria

Fórmula

$$\frac{Total\ empleados\ administrativos\ con\ título\ de\ cuarto\ nivel}{Total\ empleados\ administrativos}\mathbf{X100}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

(2/4)* 100= 50%

Análisis de Resultado

Del total de empleados que trabajan en la parte administrativa en la empresa, el 50% tiene título de cuarto nivel, tomando en cuenta el período desde septiembre de 2015. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista del indicador.

Factor de empleados capacitados

Objetivo: Determinar el porcentaje de empleados capacitados, y de esta manera poder incrementar el número de empleados capacitados.

Fórmula

$$\frac{\boldsymbol{Empleados\ capacitados}}{\boldsymbol{Head-count}}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

0/9= 0

Análisis del Resultado

En este caso el factor de empleados capacitados es cero debido a que en la empresa no se realizan capacitaciones actualmente. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista del indicador.

Costo de capacitación

Objetivo: Mide el monto invertido directamente en capacitación por cada empleado.

Fórmula

$$\frac{\textit{Costo total en capacitación}}{\textit{total empleados}}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

0/9= 0

Análisis del Resultado

En este caso el costo de empleados capacitados es cero debido a que en la empresa no se realizan capacitaciones actualmente. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista

Cumplimiento del plan de capacitación

Objetivo: Determinar el porcentaje del cumplimiento del plan de capacitación.

Fórmula

$$\frac{\boldsymbol{Actividades\ de\ capacitación\ programadas}}{\boldsymbol{Actividades\ de\ capacitación\ ejecutadas}}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

0/0= 0

Análisis del Resultado

De igual manera en este indicador es cero ya que actualmente no se realizan capacitaciones en la empresa. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista

- **Retención del Personal**

A continuación se detallan los indicadores principales en el proceso de retención de personal:

Índice de tipos de trabajo de producción

Objetivo: Determinar cuál es el porcentaje de empleados de producción del total de empleados

Fórmula

$$\frac{N° \text{ de empleados de producción}}{N° \text{ total de empleados}}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

6/9= 0,66

Análisis del Resultado

Esto quiere decir que del total de empleados el 0,66 corresponde a la parte de producción. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista del indicador.

Índice de tipos de trabajo del área administrativa

Objetivo: Determinar cuál es el porcentaje de empleados del área administrativa del total de empleados.

Fórmula

$$\frac{N° \text{ de empleados administrativos}}{N° \text{ total de empleados}}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

4/9= 0,44

Análisis del Resultado

Del total de empleados el 0,44 corresponde a la parte administrativa. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista del indicador.

Tasa de frecuencia de accidentes

Objetivo: Determinar la tasa de accidentes, para de esta manera tomar las acciones necesarias para poder disminuirlos.

Fórmula

$$\frac{\text{Cantidad de accidentes de trabajo}}{(\text{días laborables} * N° \text{ de empleados})}$$

Cálculo

Aplicando la fórmula anterior con los datos obtenidos en la empresa se consigue lo siguiente:

$$(0/20)*9= 0$$

Análisis del Resultado

Hasta la actualidad no han existido accidentes de trabajo en la empresa. Tomando como base de cálculo desde septiembre de 2015. Este valor se tomará como base de partida para determinar los rangos optimista, normal y pesimista de indicador.

Tabla Resumen de Indicadores

A continuación se presenta un detalle de los indicadores con los posibles escenarios a los que podría llegar la empresa, los cuales son Optimista, Normal y Pesimista.

Para mejor comprensión se muestran los conceptos de los tres escenarios.

Escenario Normal: Es el escenario que trata de mostrar lo que sucederá si las cosas siguen como van. No obstante, no basta con pensar las extrapolaciones de las tendencias que se pueden producir, se requiere explicar cuáles son los factores históricos, o nuevos que influyen o contribuyen a que la tendencia esperada sea similar a la actual, es decir, se necesita precisar aquellos factores que hacen que la tendencia tienda a reforzarse. (Astigarraga)

Escenario Optimista: Es el escenario que se ubica entre el escenario tendencial y el escenario utópico, ideal o más deseable. El escenario optimista contempla cambios razonables y positivos que no rayan en una ambición desmesurada, basada más en los deseos que en los fundamentos que conllevan los hechos y los datos. El escenario optimista plantea acciones deseables pero plausibles o verosímiles que distinguen aquello que puede lograrse en el corto, mediano y largo plazo. (Astigarraga)

Escenario Pesimista: El escenario pesimista contempla un deterioro de la situación actual pero sin llegar a una situación caótica. Es el escenario que se encuentra en medio del escenario tendencial y el escenario catastrófico o aquella situación que empeora dramática y aceleradamente un sistema a causa de factores desestabilizantes, inesperados y descontrolados. (Astigarraga)

De acuerdo a la información recolectada en la investigación se ha determinado los siguientes escenarios a los que podría llegar la empresa, para lo cual se le ha asignado el color verde al escenario optimista, el amarillo al escenario normal y el rojo al escenario pesimista:

Tabla 30: Indicadores de Gestión de Talento Humano y sus posibles escenarios

DENOMINACIÓN DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULO	BASE DE PARTIDA	RANGOS			ESCALA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
				OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA		
Porcentaje de empleados con título de bachiller en planta	Determinar el porcentaje de empleados con título de bachiller que se encuentran trabajando en planta, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.	(total de empleados con título de bachiller en planta/ total empleados de planta) *100	100%	51%-100%	26%-50%	≤25%	%	Semestral
Porcentaje de empleados con título de bachiller en el área administrativa	Determinar el porcentaje de empleados con título de bachiller que se encuentran trabajando en el área administrativa, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.	(total de empleados con título de bachiller área administrativa/ total empleados área administrativa) *100	100%	81%-100%	61%-80%	≤60%	%	Semestral
Porcentaje de empleados de planta con título de Tecnólogo superior	Determinar el porcentaje de empleados con título de tecnología que se encuentran trabajando en la planta, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.	(total de empleados de planta con tecnología/ total empleados de planta) *100	40%	≥50%	26%-49%	≤25%	%	Semestral
Porcentaje de empleados administrativos con título de Tecnólogo Superior	Determinar el porcentaje de empleados con título de tecnología que se encuentran trabajando en la parte administrativa, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.	(total de empleados administrativos con tecnología/ total empleados administrativos) *100	50%	≥50%	26%-49%	≤25%	%	Semestral
Porcentaje de empleados de planta con título de tercer nivel	Determinar el porcentaje de empleados con título de tercer nivel que se encuentran trabajando en planta, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.	(total de empleados de planta con título de tercer nivel/ total empleados de planta) *100	0%	0%	0%	0%	%	Semestral

DENOMINACIÓN DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULO	BASE DE PARTIDA	RANGOS			ESCALA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
				OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA		
Porcentaje de empleados del área administrativa con título de tercer nivel	Determinar el porcentaje de empleados con título de tercer nivel que se encuentran trabajando en el área administrativa, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.	(total de empleados del área administrativa con título de tercer nivel/ total empleados del área administrativa) *100	50%	51%-100%	26%-50%	≤25%	%	Semestral
Porcentaje de empleados de planta con título de cuarto nivel	Determinar el porcentaje de empleados con título de cuarto nivel que se encuentran trabajando en planta, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.	(total de empleados de planta con título de cuarto nivel/ total empleados de planta) *100	0%	0%	0%	0%	%	Semestral
Porcentaje de empleados administrativos con título de cuarto nivel	Determinar el porcentaje de empleados con título de cuarto nivel que se encuentran trabajando en el área administrativa, y de esta manera establecer la capacitación necesaria.	(total de empleados administrativos con título de cuarto nivel/ total empleados de administrativos) *100	50%	>51%	26%-50%	<25%	%	Semestral
Eficiencia del proceso de selección	Determinar el personal nuevo que consiguió contratación con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.	(Número de personal nuevo que consiguió contratación fija/total personal nuevo) *100	100%	51%-100%	26%-50%	<25%	%	Semestral
Factor de rotación	Determinar el porcentaje de salidas de trabajadores y de esta manera poder reducirlo	N° de personas separadas de la empresa/ Nómina establecida	44%	<20%	21%-49%	>50%	%	Semestral
Porcentaje de Costos laborales vs Ingresos	Representar el porcentaje de la facturación destinado a la fuerza de trabajo.	(costo de compensación+costo de beneficios)/Ingresos	17%	≥25%	11%-24%	<10%	%	Anual
Factor de empleados capacitados	Determinar el porcentaje de empleados capacitados, y de esta manera poder incrementar el número de empleados capacitados	empleados capacitados/ head-count	0%	>80%	31%-79%	<30%	%	Semestral

DENOMINACIÓN DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULO	BASE DE PARTIDA	RANGOS			ESCALA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
				OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA		
Costo de capacitación	Determinar el valor del costo de capacitación por empleado	costo total en capacitación/total de empleados	$ 0,00	≥$250	$100-$249	<$100	$	Anual
Cumplimiento del plan de capacitación	Determinar el porcentaje del cumplimiento del plan de capacitación.	actividades de capacitación programadas/ actividades de capacitación ejecutadas	0%	76%-100%	51%-75%	<50%	%	Semestral
Índice de tipos de trabajo del área de producción	Determinar cual es el porcentaje de empleados de producción del total de empleados	N° de empleados de producción/ N° total de empleados	66%	≥60%	31%-59%	<30%	%	Semestral
Índice de tipos de trabajo del área administrativa	Determinar cual es el porcentaje de empleados del área administrativa del total de empleados	N° de empleados administrativos/ N° total de empleados	44%	≥60%	31%-59%	<30%	%	Semestral
Tasa de frecuencia de accidentes	Determinar la tasa de accidentes, para de esta manera tomar las acciones necesarias para poder disminuirlos.	cantidad de accidentes de trabajo/ (días laborables* N° de empleados)	0%	0%-9%	10%-29%	≥30%	%	Semestral

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En base a la investigación realizada se evidencia que la empresa no cuenta con un departamento de Talento Humano formalizado, aun cuando ciertos procesos han sido ejecutados de manera empírica por distintas personas de la administración, lo cual promueve el proponer el modelo de administración de Talento Humano.

- En base a la investigación realizada la empresa incumple con el Art. 5 del Reglamento para el funcionamiento de los servicios médicos de empresas regulado por el Ministerio de Trabajo, se debe contar con un médico ocupacional el cual realice exámenes médicos para poder determinar el estado de salud de los postulantes y del personal actual, sobre todo aquellas personas que van al área de producción en la cual van a estar en contacto con sustancias tóxicas para la salud.

- La empresa cuenta con sueldos competitivos en el mercado, de acuerdo a la tabla de salarios mínimos sectoriales para el periodo analizado. En el presente trabajo se evidencia que no se realizan revisiones periódicas de los sueldos y salarios y tampoco existe una política por pagos de horas extras que contemple a todo el personal, creando un ambiente de inconformidad en el personal administrativo.

- La empresa actualmente depende del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en relación a la prestación de servicios hospitalarios para su personal. Esto se convierte en un riesgo en el momento que la empresa no se encuentre al día en el pago de planillas y se presente un accidente laboral, lo cual conllevaría a un pago por multa por responsabilidad patronal y el pago total de los servicios hospitalarios.

- La empresa no cuenta con un plan de capacitación para el personal de planta ni administrativo, al considerar que las personas que van a trabajar en la empresa deben tener conocimientos y experiencia previa.

- En la investigación realizada se evidencia que la empresa no cuenta con un plan de prevención de accidentes, lo cual podría ocasionar que presenten accidentes o enfermedades a futuro en el personal.

- Dentro de la investigación se evidencia que existe un factor de rotación de personal del 40%, lo cual estaría aproximándose a un escenario pesimista, lo que puede generar consecuencias negativas reflejadas en la productividad, servicio al cliente, utilidades, fidelidad de los clientes, entre otros.

- Dentro del presupuesto anual de la empresa no se ha contemplado la implementación de una oficina de Talento Humano y la contratación de la persona que va a ser responsable de esta. Como resultado de la propuesta la empresa debe invertir alrededor de $6966,00 en el primer año, tomando en cuenta la compra de muebles y equipo de oficina necesarios para la realización de sus funciones, de los cuales $5841,22 pertenece al sueldo del encargado de

Talento Humano lo que representa el 5,51% del valor total de sueldos y salarios pagados.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de la oficina de Talento Humano para evitar inconvenientes en el personal, y que esté manejado por una persona con conocimientos en esa área.

- Se recomienda que la empresa evalúe la propuesta de descripción de cargos contemplada en el presente trabajo, ya que esto ayudará a que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

- Se recomienda aplicar el proceso de selección propuesto que incluye realizar pruebas de idoneidad psicológicas o simulaciones, para de esta manera poder determinar la aptitud del candidato, la realización de exámenes médicos dentro del proceso de selección, ya que esto permitirá conocer el estado de salud del candidato y de esta manera se podría prevenir accidentes futuros causados por el mal estado de salud de algún individuo.

- Se recomienda que se establezcan políticas salariales en la empresa que permitan realizar revisiones anuales de los sueldos administrativos y de planta de acuerdo a los parámetros propuestos en el proceso de compensación, y todos aquellos pagos contemplados en el Código de Trabajo como el pago de horas extras a todo el personal, para de esta manera evitar inconformidades en el personal.

- Se recomienda afiliar a los trabajadores que se encuentren laborando en la empresa por más de 3 meses a un plan de salud privado para no depender de la asistencia médica del Instituto de Seguridad Social, en caso de caer en mora patronal.

- La empresa deberá elaborar un plan de capacitación anual para el personal, de acuerdo a lo propuesto en el presente trabajo, ya que es un aspecto muy importante debido a que contribuye al desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

- Se recomienda realizar un programa de seguridad e higiene, y proponer planes de acción preventivos y correctivos, con el objetivo de prevenir posibles accidentes que puedan presentarse en el futuro y así mantener la salud de los trabajadores.

- Se sugiere que la empresa elabore un presupuesto anual de sueldos y salarios así como de indemnizaciones, con el fin de obtener un control financiero que les permita alcanzar las metas previstas.

- Realizar una revisión semestral de los indicadores y sus escenarios por parte de Presidencia, para de esta manera tomar decisiones que permitan mejorar el funcionamiento de la empresa, evitando de esta manera que los indicadores se aproximen a escenarios pesimistas.

REFERENCIAS

1. 428 Recursos Humanos. (s.f.). *Pruebas de Personalidad*. Obtenido de https://sites.google.com/site/428recursoshumanos/pruebas-de-idoneidad/pruebas-de-personalidad

2. Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias.* Ediciones Granica.

3. Astigarraga, E. (s.f.). *Escenarios.*

4. Cano, A. (junio de 2005). *La supervisión Profesional.* Obtenido de http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38194/tema_3_la_supervision_profesional.pdf

5. Castaño Vásquez, A. A. (22 de enero de 2008). *Modelos de entrenamiento y capacitación en la empresa*. Obtenido de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/modelos-de-entrenamiento-y-capacitacion-en-la-empresa/#autores

6. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano.* Mc Graw Hill.

7. Cimo, C. (30 de julio de 2002). *Seguridad e higiene en el trabajo*. Obtenido de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/seguridad-e-higiene-en-el-trabajo/

8. Crece Negocios. (s.f.). *La cadena de valor de Porter*. Obtenido de http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/

9. Dessler, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos.* Pearson.

10. EcuRed. (19 de julio de 2016). *Actividad.* Obtenido de http://www.ecured.cu/Actividad

11. Enciclopedia Culturalia. (16 de enero de 2013). *Conceptos y definición de capacidad*. Obtenido de https://edukavital.blogspot.com/2013/01/conceptos-y-definicion-de-capacidad.html

12. Eslava, E. (2004). *Gestión del Capital Humano.*

13. Experto Gestiopolis.com. (24 de enero de 200). *¿Qué es una competencia laboral?* Obtenido de http://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/

14. Experto Gestiopolis.com. (14 de junio de 2001). *¿Qué es un perfil ocupacional y cómo elaborarlo?* Obtenido de http://www.gestiopolis.com/que-es-un-perfil-ocupacional-y-como-elaboralo/

15. Fagilde, C. (2009). *Presupuesto Empresarial: Un enfoque práctico para el aula.* Obtenido de Universidad Pedro de Gante: http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf

16. Juárez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones.* Larousse - Grupo Editorial Patria.

17. Ministerio de Trabajo y Bienestar Social. (17 de Octubre de 1978). *Reglamento para el funcionamiento de servicios médicos de empresas.* Obtenido de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-para-el-Funcionamiento-de-Servicios-M%C3%A9dicos-Acuerdo-Ministerial-1404.pdf

18. Peirané del Ángel, R. (17 de marzo de 2014). *La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa*. Obtenido de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/

19. Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2012). *Definición de Competencia*. Obtenido de Definición.de: http://definicion.de/competencia/

20. Psicología Online. (s.f.). *Test de personalidad de 16 factores*. Obtenido de http://www.psicologia-online.com/test/test_personalidad_16_factores/

21. PwC. (junio de 2011). *Indicadores de Gestión Humana.* Obtenido de https://www.pwc.com.uy/es/eventos/assets/estado-de-la-practica-en-compensaciones/estado-de-la-practica-en-compensaciones-benchmark-en-gestion-humana.pdf

22. Red de Información y Orientación profesional de Navarra. (s.f.). *Ejemplos de Tipos de Pruebas Psicotécnicas*. Obtenido de http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Orientacion+Laboral/riiopn/home/Trabajar/Busqueda+de+Empleo/Guia+Empleo/Supera/Pruebas+psicotecnicas/Ejemplos+pruebas+psicotecnicas.htm

23. Rincón, C. A. (2011). *Presupuestos empresariales.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

24. Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional.* Pearson.

25. Significados. (s.f.). *Significado de Responsabilidad*. Obtenido de http://www.significados.com/responsabilidad/

26. Sosa, M. (2015). *La cadena de valor y el costeo ABC: herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones.*

27. Tamayo, P. (14 de septiembre de 2015). Datos de la empresa. (A. Monroy, Entrevistador)

28. Test de Inteligencia. (12 de noviembre de 2013). *Test de Raven*. Obtenido de http://www.testdeinteligencia.com.ar/v-test-de-raven.htm

29. Werther, W. (2006). *Administración de Recursos Humanos.* Mc Graw Hill.