

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
PARA ELEVAR LA CALIDAD OPERATIVA DE LA EMPRESA
PINTUFER”**

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL
TITULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**

CARLOS PATRICIO YELA ESCOBAR

DIRECTOR: DR. MARCELO BRAVO

QUITO, FEBRERO 2011

INDICE

INTRODUCCION, 3

1. EL PROBLEMA, 6

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 6

1.1.1- Formulación del problema, 7

1.1.2.- Delimitación del problema, 7

1.2- OBJETIVOS, 9

1.2.1.- Objetivo general, 9

1.2.2.- Objetivos específicos, 9

1.3- JUSTIFICACIÓN, 10

1.3.1. Teórica, 10

1.3.2. Metodológica, 10

1.3.3. Práctica, 11

2.- MARCO TEÓRICO, 13

2.1.- ANTECEDES DE LA INVESTIGACIÓN, 13

2.2.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA, 14

2.2.1. Administración, 14

2.2.1.1. Importancia de la Administración, 14

2.2.1.2. El papel del administrador, 15

2.2.1.3. Elementos del proceso administrativo, 15

2.2.1.3.1. *Planificación, 16*

2.2.1.3.2. *Organización, 16*

2.2.1.3.3. *Dirección, 17*

2.2.1.3.4. *Control. 17*

2.2.2. Gestión del Talento Humano, 18

2.2.2.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano, 18

2.2.2.2.- Procesos de la gestión del talento humano, 19

2.2.2.2.1. *Admisión de personas, 20*

2.2.2.2.2. *Aplicación de personas, 23*

2.2.2.2.3. *Compensación de personas, 25*

2.2.2.2.4. *Desarrollo de personas, 26*

2.2.2.2.5. *Mantenimiento de personas, 30*

2.2.2.2.6. Monitoreo de personas, 33

2.2.3. Calidad de servicios, 34

2.2.3.1. Principales factores que determinan la calidad de los servicios, 35

2.3.- MANUAL DE FUNCIONES, 36

2.3.1.- Componentes básicos del manual de funciones, 37

2.4.- GESTIÓN POR PROCESOS, 38

2.5.- ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS, 41

2.5.1.- La competencia: el concepto, 43

2.5.2.- Identificación de competencias, 44

2.5.3.- Normalización de competencias, 45

2.5.4.- Medición y evaluación de competencias, 45

2.5.5.- Amplitud de rango o intervalos de diferencia, 47

2.5.6.- Espectro de dominio de la competencia, 47

2.5.7.- Perfiles descriptivos, 48

2.6. TEST DE TENDENCIAS CONDUCTUALES (TTCD) , 51

2.7.- HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER, 60

2.7.1- Variables, 60

3.- MARCO METODOLÓGICO, 61

3.1.- MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN, 61

3.2.- TIPO DE INVESTIGACIÓN, 62

3.2.1.- Descriptiva, 62

3.2.2.- Explicativa, 62

3.2.3.- Correlación, 62

3.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA, 63

3.3.1. Muestra, 63

3.4.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN, 63

3.4.1. Métodos, 63

3.4.1.1. Inductivo – deductivo, 64

3.4.1.2. Método analítico – sintético, 64

3.4.2. Técnicas, 65

3.5.- RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS, 66

3.6.- VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER, 76

4.- PROPUESTA, 78

- 4.1. JUSTIFICACIÓN, 78
 - 4.1.1. Objetivo general, 79
 - 4.1.2. Objetivos específicos, 80
 - 4.1.3. Análisis situacional, 80
 - 4.1.4. F.O.D.A., 81
 - 4.1.4.1. Fortalezas, 81
 - 4.1.4.2.- Oportunidades, 82
 - 4.1.4.3.- Debilidades, 83
 - 4.1.4.4.- Amenazas, 83
- 4.2. MANUAL DE FUNCIONES, 86
- 4.3. REGLAMENTO INTERNO DEL PERSONAL, 96
 - 4.3.1 Obligaciones del personal, 97
 - 4.3.2 Prohibiciones del personal, 98
 - 4.3.3. Sanciones del personal, 98
 - 4.3.4 Obligaciones del empleador, 99
 - 4.3.5 Jornada y horario de trabajo, 100
- 4.4 INTEGRACIÓN, 101
 - 4.4.1 Pasos para el proceso de selección, 101
 - 4.4.1.1 Reclutamiento, 101
 - 4.4.1.2. Solicitud de Empleo, 102
 - 4.4.1.3. Entrevista. 104
 - 4.4.1.4. Contratación, 104
- 4.5. DIRECCIÓN, 105
 - 4.5.1. Liderazgo, 105
 - 4.5.1.1. Capacitación, 106
 - 4.5.1.2 Motivación, 107
- 4.6. EL CONTROL, 108
 - 4.6.1. Compra de Software, 109
 - 4.6.1.1. Áreas a controlarse, 110
 - 4.6.1.2 Control de Recursos Humanos, 112

CONCLUSIONES, 114

RECOMENDACIONES, 116

BIBLIOGRAFIA, 118

INTRODUCCIÓN

Es muy importante para una empresa tomar decisiones que resguarden y apoyen con plenitud el buen desenvolvimiento de la misma durante toda su trayectoria, pues de esta manera se logrará ser eficiente y productivo. Se parte de evaluar, determinar y reconocer las falencias en el ámbito administrativo u operativo, con el objeto de fortalecer dichos aspectos y proponer soluciones que sean aplicables desde un punto de vista técnico.

El “Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa PINTUFER”, busca direccionar las estrategias y actividades hacia un mismo fin, es decir lograr optimizar los procesos que se desarrollan en la empresa objeto de estudio; se pretende lograr que el trabajo sea más eficiente, competente y puntual; partiendo de una comunicación permanente entre el recurso humano y el componente administrativo. La comunicación buscará alimentar al administrador de los criterios y aportes que puedan hacer los colaboradores de la empresa, en función de su experiencia, conocimientos prácticos, capacitación y su identificación total con los objetivos, misión y visión de la empresa que le da cabida.

Como respuesta a un ejercicio evaluativo de todo el personal involucrado en la gestión administrativa, operativa y financiera en la cual se encuentra PINTUFER CIA. LTDA, se ha determinado las múltiples falencias que actualmente afectan los procesos de gestión de la empresa, muchas de las cuales se mantienen pese a tener una trayectoria de más de 10

años en el mercado local. Es preciso realizar cambios estructurales en la forma de gestión administrativa, se parte de considerar lo básico en la estructura organizativa como es el contar con un Manual de Funciones, un Reglamento Interno, un Orgánico Funcional, la determinación de competencias de cada uno de los componentes administrativos y operativos de la empresa; que hasta el momento no se cuenta con el apoyo dichos instrumentos básicos.

Es fundamental para PINTUFER CIA. LTDA; el fortalecimiento de todas y cada una de sus áreas como es la administrativa, financiera, comercial y bodega; y dentro de estas impulsar propuestas concretas en publicidad, marketing, planificación y el mejoramiento de las políticas de crédito con las cuales se están trabajando actualmente. Todas estas recomendaciones de orden técnico constan estructuradas y organizadas en la parte final del presente informe, dentro de un capítulo denominado marco propositivo.

Finalmente se indica que como productos tangibles del presente trabajo investigativo se tiene la presentación de un Manual de Funciones, un Reglamento Interno y un Orgánico Funcional; desarrollados en función de las competencias y procesos que deben tener cada uno de los recursos humanos con que cuenta PINTUFER y que se recomiendan en base de un soporte técnico contemporáneo.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA.

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Para la Empresa PINTUFER como para todas; un factor muy importante es el recurso humano, las personas constituyen el principal activo de una empresa ya que participan y hacen posible darle vida a la misma. Todos los componentes humanos de una empresa son importantes, cualquiera que sea su nivel jerárquico o la tarea que desempeñen, sin embargo a veces es descuidado por la falta de motivación, capacitación y control por parte de los propietarios y administrador hacia el personal, esto se refleja en los indicadores de gestión de la empresa donde los procesos no superan un nivel básico de valor agregado y se limitan a un trabajo sin mediciones de eficiencia.

PINTUFER tiene un sistema administrativo tradicional, el cual podría migrar hacia un sistema técnico en función de tener como respaldo un personal profesional y capacitado para afrontar este tipo de cambios en la empresa. La empresa carece de procesos unificados, desarrollando un trabajo poco productivo, no ágil e impreciso, lo cual afecta el proceso de comercialización de los productos y conlleva a la mala atención al cliente.

Otro aspecto que se identifica como problemática en la administración de la empresa es que no se cuenta con un reglamento interno, el cual permita poner en claro cuáles son los deberes y derechos de cada uno de los colaboradores de la empresa. A mismo tiempo se carece de un Manual de funciones; no se cuenta con un esquema del orgánico funcional, por tal razón los procesos son aislados, en un ambiente administrativo poco planificado y sin ningún tipo de evaluación o medición.

Cabe recalcar que si no se llegan a solucionar a tiempo estos problemas, perjudicará en un futuro el crecimiento y desarrollo de la misma.

1.1.1- Formulación del problema

¿De qué manera se elevará el sistema administrativo, financiero, operativo y los niveles de eficiencia del recurso humano de la empresa PINTUFER Cía. Ltda.?

1.1.2.- Delimitación del problema

Delimitación:

En el cantón Santo Domingo, se creó la Empresa PINTUFER Cía. Ltda., la misma que está constituida legalmente, se encuentra funcionando por un lapso de más de 10 años, la misma que fue creada por la Sra. Guadalupe Escobar e Hijos, tiene por objeto la comercialización y distribución de pintura y

materiales de ferretería. Con este objetivo fue constituida PINTUFER CIA. LTDA., el 26 de agosto de 1998 por la Superintendencia de Compañías mediante resolución N. 98.1.1.1.0021225. La Empresa PINTUFER CIA. LTDA., se encuentra ubicada actualmente en la ciudad de Santo Domingo, en la Vía Quevedo Km. 1 y calle Eugenio Espejo (Sector Parque de la Madre).

Sistematización:

- ¿Cuál sería el método adecuado para realizar un diagnóstico técnico del sistema administrativo de la Empresa PINTUFER de Santo Domingo de los Tsáchilas?
- ¿Cuáles son los componentes necesarios para diseñar un Manual de Funciones y un Reglamento Interno para el mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa PINTUFER de Santo Domingo de los Tsáchilas?
- ¿Cómo establecer un sistema de evaluación y determinación del grado de eficiencia del personal administrativo y operativo en la Empresa PINTUFER de Santo Domingo de los Tsáchilas?
- ¿Cuáles son los componentes que deben ser insertados en el esquema del orgánico funcional que debe tener la Empresa PINTUFER de Santo Domingo de los Tsáchilas?

1.2- OBJETIVOS.

1.2.1.- Objetivo general.

- Diseñar un Manual de funciones, reglamento interno y un esquema del orgánico funcional para mejorar la gestión del recurso humano en la Empresa PINTUFER de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.2.2.- Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico del estado situacional de la gestión administrativa de la gestión del recurso humano de la Empresa PINTUFER de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Determinar cuáles son los procesos administrativos que pueden aportar a un mejoramiento administrativo de la Empresa PINTUFER de Santo Domingo de los Tsáchilas, sustentados en la bibliografía contemporánea y de vinculación con el tema propuesto.
- Diseñar un Manual de Funciones, un Reglamento Interno y un orgánico funcional para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Empresa PINTUFER de Santo Domingo de los Tsáchilas.

- Establecer los procesos de evaluación y control en la aplicación del Manual de Funciones, Reglamento Interno y orgánico funcional en la Empresa PINTUFER.

1.3- JUSTIFICACIÓN.

1.3.4. Teórica.

El presente trabajo investigativo es importante porque analizará la problemática administrativa y operativa en la Empresa PINTUFER; dando un soporte teórico actualizado a la propuesta de mejoramiento de la misma y el respaldo científico a los productos finales de esta investigación como son: el manual de funciones, el reglamento interno y al orgánico funcional.

El desarrollo del proyecto se justifica desde el punto de vista teórico porque existirá una recopilación detallada de varios autores especializados en la temática propuesta, esta síntesis estará complementada con el análisis del investigador; las fuentes serán bibliográficas, netgráficas, y demás formas de archivo de información.

1.3.5. Metodológica.

Se debe considerar la importancia de la investigación propuesta, en función de la aplicación de fundamentos técnicos y metodológicos para cada uno de los procesos administrativos u operativos que se llevan a cabo en la Empresa

PINTUFER de Santo Domingo de los Tsáchilas; en un primer paso metodológico, el diagnóstico situacional será retrospectivo de acuerdo a ciertos archivos que serán facilitados con el objeto de recabar información, con apoyo en la lectura de los indicadores de gestión de dicha empresa.

El área administrativa dentro de una empresa o institución es parte fundamental de su accionar y la base para su desempeño en la vida útil de la misma, por lo que es imprescindible que la administración se ejecute siguiendo un lineamiento científico – metodológico para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la institución, tal como se plantea la propuesta final del presente informe.

Otro aspecto metodológico considerado será el aplicado a los instrumentos de medición como son las encuestas, las que serán destinadas a medir el criterio de los colaboradores de la empresa objeto de estudio; esto al final permitirá mejorar la calidad de atención a los clientes y los procesos administrativos y operativos de la misma

1.3.3. Práctica.

Con esta investigación se beneficiarán las pequeñas y medianas empresas, cuyo capital humano es el principal componente de ellas. Es importante para las empresas desarrollar políticas de responsabilidad social, gestiones sensibles a las necesidades de los trabajadores, medidas de conciliación y de igualdad para mejorar la motivación de los empleados y clima laboral; por tal razón se prevé

plasmar en el manual de funciones y reglamento interno, ventajas para el trabajador de la empresa, pero a la vez delinear un sistema de respeto y compromiso de trabajo efectivo para con la misma.

El informe final de esta investigación se convertirá en una herramienta para el administrador de la empresa PINTUFER, importante para la toma de decisiones y el establecimiento de mecanismos y correctivos para la optimización total de cada uno de sus componentes humanos.

Este estudio investigativo proporcionará un modelo mediante el cual la institución objeto de estudio pueda perfeccionar sus recursos de tal forma que su accionar llegue a ser eficiente y presente beneficios tanto a las personas que laboran al interior de ella, como para el grupo de personas, especialmente clientes y personas vinculadas que requieren del servicio de la misma.

CAPÍTULO II

2.- MARCO TEÓRICO.

2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

El análisis técnico de la Gestión del Talento Humano orientado a determinar las falencias de las funciones, actividades y competencias del personal administrativo y operativo de una empresa privada como PINTUFER en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, no registra antecedentes investigativos en esta provincia, sin embargo se registran estudios aplicados a otras empresas, como es la Gestión del Talento Humano del Departamento de Caja del Banco Bolivariano sucursal Santo Domingo y su incidencia en la atención al cliente; también consta como tesis de grado un “Manual de funciones para la Corporación Nacional de Electrificación CNEL de Santo Domingo”, conocida anteriormente como EMELSAD; en el cual se aplican los principios técnicos que componen las normas ISO 9001, en lo referente al control de calidad del personal administrativo y operativo de dicha institución del estado.

Se destaca que existen referencias: libros, documentos y bibliografía relacionada con los temas afines a la presente investigación, con lo cual se ha procedido a la recopilación bibliográfica y al soporte teórico de la presente investigación.

2.2.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.2.1. Administración.

Según James Stoner et.al “Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control”¹

“Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos, que incluyen no sólo categorías económicas como tierra, capital, y trabajo, sino también información y tecnología.”²

2.2.1.1. Importancia de la Administración.

“La administración se fundamenta en marcar la diferencia en sus procesos y realizar funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades encomendadas a un grupo de individuos de una organización para conseguir resultados efectivos, controlar y después evaluar el desempeño eficazmente.”³

La administración constituye un factor muy importante dentro de toda empresa ya que permite alcanzar las metas y objetivos planteados de la misma. Sin embargo, las organizaciones para lograr las metas y objetivos requieren la asignación de recursos, estos

¹ STONER James et. al. *Administración Pearson* Educación 7ma Edición 2002, Pág. 11

² CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 16

³ MONTANA Pratick, *Administración*. 1ra Edición en español. México 2002. Pág. 2

recursos los obtienen de otras organizaciones, es decir, todas las organizaciones dependen de otras para alcanzar sus metas.

2.2.1.2. El papel del administrador.

“Todo directivo planea, organiza, contrata personal, coordina, motiva, lidera y controla.”⁴

El planear constituye la actividad más importante para un gerente. Debe preguntarse: ¿Cuál es el objetivo de todas mis acciones? en los procesos de planeación, es muy importante establecer un objetivo, a fin de formar un equipo, determinar deberes, labores, y comenzar el proceso de delegación. Sólo mediante objetivos establecidos, un administrador puede conseguir el cumplimiento de las metas, siempre y cuando se delegue una persona responsable encargada de dirigir las actividades asignadas, conocido como gerente.

2.2.1.3. Elementos del proceso administrativo.

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar de que el hecho de los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.”⁵

Según Idalberto Chiavenato, “Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados.”⁶

⁴ MONTANA Pratick, Administración. 1ra Edición en español. México 2002. Pág. 4

⁵ STONER James et. al. *Administración Pearson* Educación 7ma Edición 2002, Pág.16

⁶ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 16

2.2.1.3.1. Planificación.

Según Donnelly James et.al., dice: “La planificación se orienta hacia el futuro; hacia lo que debe lograrse y cómo hacerlo. En esencia, la planificación incluye transacciones de la gerencia que determinan los objetivos para el futuro y los medios apropiados para lograrlos. El resultado de esta función es un plan, un documento escrito que especifica los cursos de acción que la empresa tomará.”⁷

Según Idalberto Chiavenato, “La planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro, desempeño organizacional y deciden sobre los recursos y tareas necesario para alcanzarlos de manera adecuada.”⁸

2.2.1.3.2. Organización

Según James Stoner et.al. “Organización es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.”⁹

Según Idalberto Chiavenato, “La organización busca los medios y recursos que permitan llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos.”¹⁰

⁷ DONNELLY James et. al. *Fundamento de Dirección en Administración de Empresas* Mc. Graw Hill, 8ctva, Edición 1997 Pág. 142.

⁸ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 17

⁹ STONER James et. al. *Administración Pearson* Educación 7ma Edición 2002, Pág.12

¹⁰ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 17

2.2.1.3.3. Dirección.

“La dirección es un proceso que implica dirigir, mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección”¹¹

Según Idalberto Chiavenato “La dirección presenta la propuesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales”¹²

2.2.1.3.4. Control.

Según Jame Stoner et.al. “Control es el proceso que permite que el gerente deba estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas”¹³

Según Idalberto Chiavenato “El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido.”¹⁴

El control constituye la cuarta función administrativa, ya que este proceso depende de la planificación, de la organización y de la dirección para formar el proceso administrativo. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se

¹¹ STONER James et. al. *Administración Pearson* Educación 6ta Edición 1996, Pág.13

¹² CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 18

¹³ STONER James et. al. *Administración Pearson* Educación 7ma Edición 2002, Pág.13

¹⁴ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 18

planteó, organizó y dirigió, se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos establecidos.

2.2.2. Gestión del Talento Humano.

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”¹⁵

“La gestión del talento humano se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como partes de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen.”¹⁶

2.2.2.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano.

“Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consistente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados”.¹⁷

El objetivo de la Gestión del Talento Humano es hacer que las personas ayuden a las organizaciones a cumplir con sus objetivos y tratar que el colaborador de la empresa se sienta a gusto en su puesto de trabajo, con el fin de que realice sus tareas de manera satisfactoria.

¹⁵ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 6

¹⁶ WERTHER William B .et.al, *Administración de personal y Recursos Humanos*. Mc-Graw Hill. 5ta Edición 2003, Pág. 6

¹⁷ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 9

Los colaboradores dependiendo de la manera que se les trate, pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización, la gestión del talento humano encamina a las personas a lograr los objetivos propuestos, basados en los siguientes lineamientos:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización de empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

2.2.2.2.- Procesos de la gestión del talento humano.

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros.

Resumiendo y entendiendo los seis procesos a estudiar de la siguiente manera:

- a) Admisión de personas
- b) Aplicación de personas
- c) Compensación de las personas
- d) Desarrollo de personas
- e) Mantenimiento de personas
- f) Monitoreo de persona-

2.2.2.2.7. Admisión de personas.

Chiavenato Idalberto, señala a la admisión de personas como: “Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas.”¹⁸

Las organizaciones no pueden desarrollar ni crecer por si solas, necesitan de las personas para poder trabajar, las organizaciones escogen a los empleados que desean que laboren en sus instalaciones, y las personas escogen a las organizaciones donde anhelan trabajar y aplicar sus esfuerzos.

¹⁸ CHIAVENATO Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw Hill 1ra Edición 2002, Pág. 13

La admisión de personas actúa como una especie de filtro en el cual las organizaciones eligen a los candidatos capaces de adaptar fácilmente sus características personales a las características de la organización, como tal comprende dos temas a estudiar.

Toda organización para el cumplimiento de sus actividades necesita contratar personal eficiente y eficaz, con el fin de que realicen sus tareas encomendadas de manera correcta.

a. - Reclutamiento de personas

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo.”¹⁹

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.”²⁰

b. - Selección de personas.

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.”²¹

¹⁹ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 95

²⁰ WERTHER William B .et.al, *Administración de personal y Recursos Humanos*. Mc-Graw Hill. 5ta Edición 2003, Pág. 150

²¹ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 111

“La selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.”²²

Entre las técnicas de selección más utilizadas están: entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, de personalidad y técnicas de simulación.

- *Entrevista de Selección.*- Es una de las técnicas más usadas, se encuentra integrada por el entrevistador y el entrevistado por medio de un dialogo, conocido como proceso de comunicación.
- *Pruebas conocimientos o de capacidades.*- Las pruebas de conocimiento permiten determinar cuál es la noción de cada colaborador, es decir, evaluar la información que ha retenido la persona de acuerdo al campo técnico y profesional, en cambio las pruebas de capacidad permite evaluar el desempeño de las tareas.
- *Pruebas Psicométricas.*- Mide la manera porcentual las habilidades y aptitudes de cada individuo, permitiendo tener un diagnostico en los resultados futuros de acuerdo al desarrollo del colaborador.

²² WERTHER William B .et.al, *Administración de personal y Recursos Humanos*. Mc-Graw Hill. 5ta Edición 2003,Pág. 180

- *Pruebas de personalidad.*- permiten los aspectos de una persona sea su carácter o personalidad (como la motivación, frustraciones, compromiso de cada individuo).
- *Técnicas de simulación.*- Es una técnica dinámica puede grupal o individual, aparte de las pruebas psicológicas y de las entrevistas que por lo general se realizan, al candidato deberá dramatizar el puesto de trabajo que posiblemente va a desempeñar. Debe ser aplicada esta técnica por un especialista como por ejemplo un psicólogo.

2.2.2.2.8. *Aplicación de personas.*

“Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.”²³

Este proceso permite delegar cargos asumiendo el cumplimiento de cada actividad que se haya designado a un miembro de la organización.

²³ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 13

a-. 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”²⁴

“El diseño de cargos se refiere al proceso por el cual los gerentes deciden las tareas y autoridad por el cargo”²⁵

b) Evaluación del desempeño.

“La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en el que cumple los requisitos de su trabajo.”²⁶

“La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.”²⁷

La evaluación del desempeño es una herramienta utilizada para conocer y medir las potencialidades del trabajador. Toda evaluación es un proceso para estimular el valor, la excelencia, y las cualidades de alguna persona. La evaluación del desempeño consiste en inspeccionar las actividades que desempeña cada miembro de la organización, con el fin de determinar su productividad.

²⁴ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 167

²⁵ GIBSON James, et. al. *Las Organizaciones* 10ma Edición 2005, Pág. 395

²⁶ MILKOVICH George. *Human Resource Management*. Nueva York, Richard D. Irwin, 1999, Pág. 165

²⁷ CERTO Samuel. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, Allyn & Bacon, 1998, Pág. 280

2.2.2.2.9. *Compensación de personas.*

“Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.”²⁸

De acuerdo al desenvolvimiento de cada persona en base a su esfuerzo laboral, las empresas deberán considerar la importancia de recompensar al personal ya sea económicamente o con beneficios sociales, con el fin de que las personas se sientan motivadas en la organización.

a. Remuneración

“Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor diaria, incluido sus beneficios sociales.”²⁹

La remuneración es la compensación que recibe cada colaborador de la organización a cambio de sus servicios prestados.

b) Incentivos.

“Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el

²⁸ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 14

²⁹ WERTHER William B .et.al, *Administración de personal y Recursos Humanos*. Mc-Graw Hill. 5ta Edición 2003, Pág. 331

desempeño y no a la antigüedad o en las horas que se haya laborado.”³⁰

“Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro.”³¹

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas y sanciones para dirigir el comportamiento de sus miembros.

c) Beneficios y servicios.

“Beneficios son los pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados. Incluyen salud y seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, descuentos en productos de la compañía, etc.”³²

“Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios.”³³

2.2.2.2.10. Desarrollo de personas

“Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.”³⁴

³⁰ WILLIAM B. Werther, Jr. Keith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill 5ta Edición 2000, Pág. 358

³¹ CHIAVENATO Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw Hill 1ra Edición 2002, Pág. 259

³² DESSLER Gary. *Human Resource Managemen*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, Pág. 503

³³ CHIAVENATO Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administrar participative*, Sao Paulo, Makron Books, 1997. Pág. 236

³⁴ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004, Pág. 14

Las personas constituyen el principal activo de la empresa, por esta razón nace la necesidad de que reciban una capacitación adecuada, con el fin de que realicen sus actividades de manera eficientes.

Los elementos a estudiar en ésta parte son:

a) Entrenamiento

“Entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.”³⁵

La educación profesional comprende tres etapas ligadas entre sí, pero diferenciadas entre ellas:

- Formación profesional: Prepara al hombre para ejercer una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- Entrenamiento: Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

“El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los

³⁵ CERTO Samuel. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, Allyn & Bacon, 1998, Pág. 274

elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.”³⁶

b) Programas de cambio.

“Las personas se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican sus comportamientos y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación.”³⁷

“Desarrollo de RH: conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales o con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.”³⁸

- Cultura Organizacional

La única manera de cambiar las organizaciones es transformando su cultura, esto quiere decir cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. Cada organización es un sistema complejo en la que laboran personas con diferentes creencias, aptitudes, expectativas, valores y modos de vida; un sistema humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios.

³⁶ CHIAVENATO Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill 5ta Edición 2000, Pág. 557

³⁷ CHIAVENATO Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill 5ta Edición 2000, Pág. 586

³⁸ CHIAVENATO Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw Hill 1ra Edición 2002, Pág. 335

- Cambio Organizacional

Cambio organizacional es la manera como el sistema establecido vive el cambio que se está implantando. El cambio es una sucesión de hechos, es una modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional.

c) Comunicación

“Comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una relación del comunicado que se emite.”³⁹

En la comunicación no solo se emite el mensaje, sino también se recibe una respuesta y nuevamente se comunica ante esta respuesta. Todo esto se lo realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

En términos generales existen dos tipos de comunicación:

- Comunicación verbal: Se expresa mediante el uso de la voz.
- Comunicación no verbal: Se expresa a través de un lenguaje corporal como gestos y movimientos.

³⁹ PORRET Miquel. *Recursos Humanos*. Business & Marketing School. 2da Edición, Pág. 501

2.2.2.2.11. Mantenimiento de personas.

“El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, e higiene y seguridad en el trabajo.”⁴⁰

El éxito de una organización dentro de lo que es la gestión de personas, está en aplicar adecuadamente los recursos humanos, es decir; captar el personal idóneo, mantenerlo satisfecho con lo que hace, motivado y asegurando las condiciones físicas, psicológicas y sociales que estimulen la permanencia en la organización y el compromiso con ella a través de la consecución de los objetivos organizacionales. Se encamina bajo los siguientes parámetros:

a) Disciplina.

“La conformidad pura y sencilla de las personas con las reglas y normas que la organización establecía, porque eran adecuadas al alcance de los objetivos organizacionales.”⁴¹

La disciplina es el autocontrol que las personas realizan sobre sus tareas. Las personas ajustan sus comportamientos a las reglas organizacionales, mientras que la organización examina las metas y el alcance de los objetivos.

⁴⁰ CHIAVENATO Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill 5ta Edición 2000, Pág. 398

⁴¹ CHIAVENATO Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw Hill 1ra Edición 2002, Pág. 368

- Administración de conflictos

“Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; por tanto, las diferencias de objetivos y de intereses siempre producen alguna especie de conflicto.”⁴²

Cuando el conflicto se da, en la organización es el administrador o el supervisor la persona que debe conocer las posibles soluciones y resoluciones ya sea que comprenda a un solo individuo o a un grupo determinado.

- b) Higiene, seguridad y calidad de vida

“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.”⁴³

La salud mental contiene todos aquellos aspectos psicológicos y sociológicos del ambiente laboral que actúan positivamente sobre el comportamiento de los individuos, evitando así los efectos emocionales como el estrés y el cansancio.

Los elementos más importantes de la higiene laboral son:

- Ambiente físico de trabajo: Iluminación, ventilación, temperatura, ruidos, olores, colores.

⁴² CHIAVENATO Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw Hill 1ra Edición 2002, Pág. 376

⁴³ CHIAVENATO Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw Hill 1ra Edición 2002, Pág. 390

- Ambiente psicológico de trabajo: Relaciones humanas agradables, tipo de actividad motivadora, estilo de gerencias, democrática y participativa, eliminación de posibles fuentes de estrés.
-
- Aplicación de principios de ergonomía: 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.

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

La seguridad en el trabajo son todas aquellas medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas practicadas por las personas para reducir las condiciones inseguras del ambiente y evitar accidentes futuros.

Un plan de higiene y seguridad que identifique los riesgos en el sitio de trabajo, disminuirá la inseguridad de los que conforman la organización.

2.2.2.2.12. Monitoreo de personas.

“Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.”⁴⁴

Monitorear es crear una autonomía del individuo, puesto que la organización crea el ambiente de confianza para que los colaboradores desarrollen su libertad y creatividad, bajo una disciplina y responsabilidad otorgada por la empresa bajo los esquemas del logro de los objetivos, misión y visión organizacional.

a) Base de datos.

“Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades, a través de la difusión de información.”⁴⁵

El sistema de información proporciona la adecuada visibilidad para que los gerentes de línea y los empleados puedan dirigir y trabajar frente a metas y objetivos variables y complejos. Mientras más información se tenga, es menor la incertidumbre de las decisiones que se van a tomar.

⁴⁴ CHIAVENATO Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw Hill 1ra Edición 2002, Pág. 416

⁴⁵ CHIAVENATO Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw Hill 1ra Edición 2002, Pág. 416

b) Sistema de información gerencial.

“El sistema de información de RH está planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir la información relacionada con los recursos humanos, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces.”⁴⁶

2.2.3. Calidad de servicios.

Para aumentar y mejorar la calidad de los servicios y la percepción de los clientes se requieren de estrategias ligadas a las características de los mismos tales como:

- Hacer tangible lo intangible:

El cliente busca signos que demuestren la calidad del servicio. Por esto la empresa debe dar cuerpo a sus servicios mediante aspectos diversos tales como un local adecuadamente presentado, o pruebas tangibles de los servicios como garantías entre otros.

- Hacer marketing interno para reducir la inseparabilidad:

Orientación administrativa que hace que todos los miembros de la empresa sean conscientes de que la calidad de su trabajo es indispensable para el éxito de la empresa.

⁴⁶ CHIAVENATO Idalberto. *Recursos Humanos*. Edición compacta., Sao Paulo, Atlas, 1998, Pág. 559.

- Hacer marketing interno-externo para los clientes:

Dado que los clientes son también parte de la calidad del servicio, es importante que las empresas tengan cuidado especial con sus clientes actuales y en la selección de los clientes potenciales.

2.2.3.1. Principales factores que determinan la calidad de los servicios.

En la mayoría de servicios los consumidores utilizan factores similares para evaluar la calidad de los mismos, factores determinantes tomados en cuenta por los clientes para tomar una última decisión.

- La accesibilidad: El servicio es fácil de obtener, en lugares accesibles, sin retardo en colas y en horas convenientes.
- La comunicación: El servicio es descrito de manera precisa y en términos fáciles de comprender por el consumidor.
- La capacidad del personal: El personal posee las habilidades y conocimientos necesarios.
- La cortesía y amabilidad: El personal es cortés, amable, respetuoso y atento.

- La credibilidad: La empresa y sus empleados son confiables y quieren realmente ayudar a los clientes.
- El respeto de normas y plazo: La prestación del servicio se hace de manera uniforme y precisa.
- La capacidad de reacción: El personal reacciona rápidamente y con imaginación a los pedidos de los clientes.
- La facilidad de compra: Accesibilidad y rapidez en la atención del requerimiento del consumidor.

2.3.- MANUAL DE FUNCIONES.

“Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección”⁴⁷

“Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión”⁴⁸

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

⁴⁷ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/

⁴⁸ www.sanpablo.com.co/.../guiamanualfunciones.pdf

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.
- Estructura orgánica de la Empresa.
- Manual de normas administrativas.
- Delineamientos o directrices de contratación de Personal.
- Reglamento laboral o reglamento interno.

Para implementar exitosamente un manual de funciones en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores.

2.3.1.- Componentes básicos del manual de funciones.

AMAYA Correa; Jailer (2009). En su publicación: “MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS”, la cual se la encuentra en la página web: [www.elprisma.com / apuntes / administración de empresas / manuales de normas y procedimientos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion-de-empresas/manuales-de-normas-y-procedimientos). Describe lo siguiente:

“El manual de funciones es un documento que se divide en los siguientes aspectos:

Descripción básica del cargo. El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

Objetivo estratégico del cargo.- Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa. En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

Funciones básicas.- En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “El cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos.

Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo mas objetivamente posible.

Personal relacionado con el cargo.- En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

Perfil del Cargo.- En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo. Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.”⁴⁹

2.4.- GESTIÓN POR PROCESOS.

“Es el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido”⁵⁰.

“Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea que, cuando se trabaja desde el enfoque de la Calidad Total, deben ir orientados a satisfacer al cliente”⁵¹.

⁴⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/

⁵⁰ Mira, José Joaquín. “La Gestión por Procesos” / Universidad Miguel Hernández de Elche, 2009

⁵¹ Gobierno de Navarra; “Gestión por procesos” / 2002 (www.navactiva.com)

"El conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor"⁵².

La gestión por procesos busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc.

Para utilizar la gestión por procesos en una organización debe describirse de forma clara su misión (en qué consiste, para qué existe y para quién se realiza), concretando, a continuación, entradas y salidas e identificando clientes y proveedores del mismo. Se debe poder medir la cantidad y la calidad de lo producido, el tiempo desde la entrada hasta la salida y el coste invertido en añadir valor; y, por último, ha de poder asignarse la responsabilidad del cumplimiento de la misión del proceso a una persona (al que denominamos habitualmente propietario del proceso)

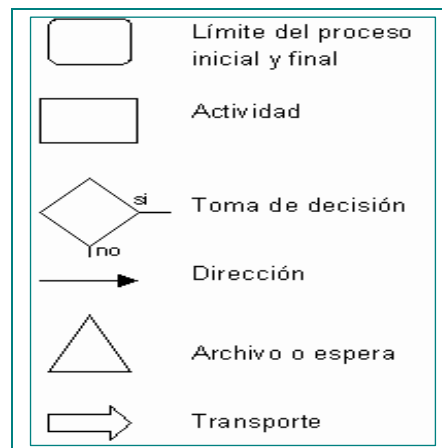
Un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema, que describe en forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Mediante la realización de una gestión por procesos se intenta alcanzar los siguientes objetivos:

- Aumentar el valor de los resultados mediante niveles superiores de satisfacción de los usuarios.
- Incrementar la productividad.
- Reducir los costos de no-calidad (o sea, los costos que no agregan valor).

⁵² Mira, José Joaquín. "La Gestión por Procesos" / Universidad Miguel Hernández de Elche, 2009

- Acortar el ciclo de los plazos de entrega.
- Aumentar el nivel de la calidad percibida por los usuarios.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo y de valor fácil de percibir.
- Gestión funcional versus gestión por procesos

Para representar gráficamente un proceso se recurre, habitualmente a:

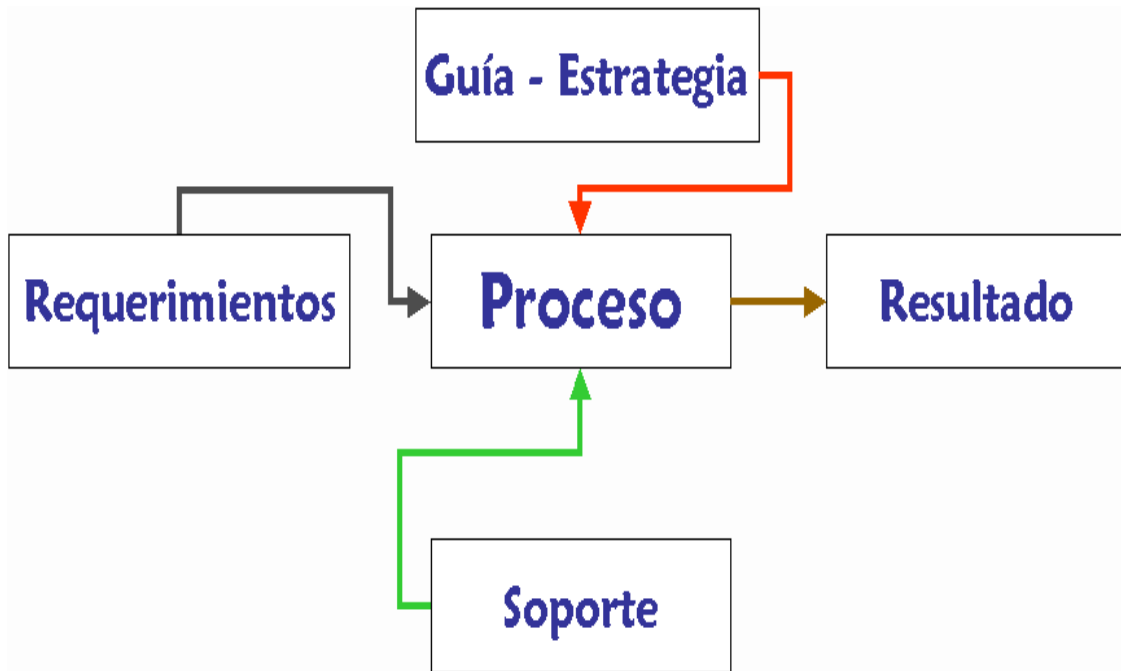


“En la organización se dan cita diferentes tipos de procesos:

- **Procesos clave;** los que representan la razón de ser de una unidad o departamento, el objeto principal de actividad.
- **Procesos de soporte;** que tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave.
- **Procesos que crean y gestionan infraestructuras** y posibilitan los anteriores.
- **Procesos de gobierno** que orientan y dirigen todos los procesos, marcando la estrategia de la organización”⁵³.

Una forma de representar gráficamente un proceso clave puede empezar por delimitar su "salida" su "entrada", su marco estratégico y sus procesos de soporte.

⁵³ Mira, José Joaquín. “La Gestión por Procesos” / Universidad Miguel Hernández de Elche, 2009



“Para describir un proceso se recomienda seguir este orden:

1. Definirlo, especificar de qué se trata, sus límites y responsable. Definir su misión y objetivos.
2. Identificar quién es el beneficiario (cliente) del proceso, describir sus expectativas y sus necesidades como "salidas" del proceso, e identificar los estándares de calidad aceptables para los clientes.
3. Relacionar las actividades que se incluyen en el proceso, sus elementos, diagrama, secuencia, "entradas" y requisitos de calidad.
4. Especificar el método de evaluación y de revisión que se adoptará para introducir mejoras en el proceso, lo que incluye determinar indicadores del proceso”⁵⁴.

2.5.- ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS.

Una empresa que decida trabajar por Competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las Competencias que requiere su personal, ya que es poco menos que imposible hacer uso de conjuntos de Competencias desarrolladas por otras organizaciones. A fin de determinar su importancia, relevancia y alcance,

⁵⁴ Salazar, Aracely. “Gestión por procesos / Calidad asistencial”; Ed. Tecnos, Barcelona. 1999

es importante determinar que se entiende por competencias, al respecto se pueden señalar algunas definiciones que permiten determinar su alcance, relevancia a saber:

Para Boyatzis (Woodruffe, 1993) son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Ansorena Cao (1996): "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76)

Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo".

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Nelson Rodríguez Trujillo (2000), manifiesta que:

1. "Son características permanentes de la persona.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad”.

Por tanto, una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

2.5.1.- La competencia: el concepto.

El vocablo “competencia” ha sido utilizado como concepto clave en diversas formulaciones teóricas, desde hace más de cuarenta años, primero en la disciplina de la planificación curricular (enfoque educativo). También se ha utilizado el vocablo en el enfoque funcional de origen británico, también conocido como normalización y certificación de la competencia laboral. En ambos enfoques, se le concibe como la cualidad de ser competente. Pero, el boom de las competencias en el mundo empresarial surge luego de los ya famosos hallazgos del doctor David Mc Clelland, en 1973. En este enfoque, las competencias se refieren a atributos personales para alcanzar el éxito en el desempeño de roles específicos.

No existe un concepto de competencia, entendido como categoría de análisis, con un significado universalmente aceptado, existen varias concepciones o significados otorgados a este vocablo.

Desde principios de los años '80 del siglo XX, el concepto "competencia" hizo su aparición en el medio empresarial, como una nueva opción metodológica orientadora y modernizadora de la gestión de personal, impulsado por los hallazgos del doctor David Mc Clelland.

La aplicación del enfoque de competencias ha venido difundándose progresivamente en muchas empresas, como guía de la gestión de personal. Ya a mediados de los años noventa, en muchos países y en una multitud de empresas, se habían realizado muchos intentos de implantar este novedoso enfoque.

2.5.2.- Identificación de competencias.

“Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir, desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.”⁵⁵

Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias, entre las más utilizadas se encuentran: el análisis funcional, el método “desarrollo de un currículo” (DACUM, por sus siglas en inglés), así

⁵⁵ Capuano, Andrea Miriam. “Evaluación de desempeño por competencias” / Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina / 2004

como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias clave, de corte conductista.

2.5.3.- Normalización de competencias.

“Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)”⁵⁶.

2.5.4.- Medición y evaluación de competencias.

“Criterios de medición de competencias.- La competencia es un concepto teórico, un constructo; se refiere a aspectos intangibles de la realidad; no hay referencias directas para señalar la existencia de la competencia; sólo puede hacerse referencia a la misma por vía indirecta, a través de resultados, evidencias o conductas observables vinculadas al desempeño idóneo, el cual constituye la premisa de validez del concepto”⁵⁷.

“Competencias y roles.- La competencia se expresa en términos del desempeño óptimo de roles, vinculando éstos a la estructura de cargos de una empresa u organización. Se hace referencia a las competencias como atributos personales, que soportan el desempeño superior, y se conectan con las exigencias del proceso de trabajo o de los cargos, expresadas en términos de ejecución de tareas, de aporte de valor, de la solución de problemas y de la generación de mejoras”⁵⁸.

La competencia es la condición necesaria para el desempeño exitoso de un rol.

En este sentido, se entiende un cargo como un conjunto integrado de roles,

tales como los de planificador, negociador, comunicador, líder, entre otros. El

⁵⁶ Alles, M. “Desempeño por competencias” Buenos Aires / Garnica. 2002

⁵⁷ Gordillo, Héctor. “Evaluación de competencias laborales” Chile. 2004

⁵⁸ Gordillo, Héctor. “Evaluación de competencias laborales” Chile. 2004

rol de planificador exige competencias como: pensamiento estratégico, sentido de los negocios y pensamiento analítico. El rol de diseñador exige competencias tales como pensamiento creativo, pensamiento sistémico, entre otras.

“Niveles de dominio.- En las organizaciones, las competencias se desagregan en niveles de dominio asociados a la estructura de cargos. En este contexto, no todas las personas deben desplegar las competencias en un cien por ciento. Las competencias se asocian a roles o a cargos. Obviamente, una recepcionista no tiene que dominar la competencia “orientación al cliente” en la misma medida que el analista de atención al cliente, y éste tampoco tiene que dominar esa competencia al mismo nivel exigido al supervisor de atención al cliente”⁵⁹.

Se predefinen y establecen niveles de dominio, dependiendo del alcance de acción y decisión de cada cargo, en una gradación que generalmente va del 1 al 4 o básico, intermedio, avanzado y maestría.

“De lo cualitativo a lo cuantitativo.- La competencia, aún siendo una variable de naturaleza cualitativa, puede ser medida en términos cuantitativos, mediante opciones diferentes a los tests psicométricos. A tal efecto, se han desarrollado algunos esquemas de medición, con intervalos adecuados a su naturaleza, fundamentados unos en perfiles descriptivos o sub conjuntos redaccionales definidos sobre la base de conductas observables, y otros en indicadores de dominio de la competencia, o ítems referidos a conductas observables individualizadas o específicas”⁶⁰.

⁵⁹ Capuano, Andrea Miriam. “Evaluación de desempeño por competencias” / Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina / 2004

⁶⁰ Cruz, M. Peggy K. y Vega, Georgina. “Gestión por Competencias”. Antofagasta, Chile. Agosto, 2001

2.5.5.- Amplitud de rango o intervalos de diferencia.

“Se establece que el rango superior de dominio de la competencia, en una escala de 1 a 100, el cual ha de estar por encima de 91 puntos, significa que quien tenga un puntaje superior a 91, será considerado A ó en el máximo rango de dominio de la competencia”⁶¹.

Se establece la amplitud de los rangos siguientes o menores: con una dispersión o intervalo entre el puntaje superior y el inferior, mayor de diez y menor o igual al quince por ciento. Mayor del diez por ciento, para superar el umbral de error de apreciación, y menor del quince por ciento, para evitar agrupar en un intervalo más de una unidad de medición o de diferencia. Las escalas de valoración de cargos se establecen siguiendo este criterio de diseño, con una amplitud de rango entre el 12 y el 15% con respecto al límite inferior del intervalo.

2.5.6.- Espectro de dominio de la competencia.

“Para establecer el espectro de dominio de la competencia, hay que partir de una premisa metodológica, expresada por el siguiente razonamiento: si en la empresa se aplica la selección del personal, sea de procedencia externa o interna, que determine el ingreso de una persona a un cargo, sobre la base de un perfil profesional básico, y habiendo superado o satisfecho ciertas exigencias de idoneidad mínima, entonces la noción de brecha máxima debería estar entre el 40 y el 45%. En otras palabras, el dominio mínimo de una competencia ha de ser 65%. Así, una brecha superior al 35% se consideraría crítica”⁶².

El rango descrito, entre el 40 y el 45%, podría establecerse como límite inferior del espectro de dominio de la competencia. Y resultaría el siguiente espectro: desde 45% al 100%, considerando que podría superar el 100 al

⁶¹ Gordillo, Héctor. “Evaluación de competencias laborales” Chile. 2004

⁶² Capuano, Andrea Miriam. “Evaluación de desempeño por competencias” / Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina / 2004

considerar que se evalúa contra un nivel de dominio exigido por el cargo, y se entiende que una persona bien puede poseer en varias competencias un nivel de dominio superior al que le exige su cargo. Al pasar a un cargo superior, el nivel de dominio varía, disminuyendo, y esto se hace cíclico.

2.5.7.- Perfiles descriptivos.

“Los perfiles descriptivos son acotaciones semánticas constituidas por párrafos que describen un conjunto de conductas observables referidas a niveles de dominio, dispuestos generalmente en orden ascendente, en una escala prelativa, lo cual significa que el dominio de un nivel superior supone el dominio de los anteriores”⁶³.

Se evalúa la competencia de una persona con respecto a una competencia asociada a su cargo, comparando su desempeño contra cada párrafo descriptivo, y seleccionado el que mejor refleja el desempeño de la persona. La brecha positiva o negativa resultará de la diferencia entre el desempeño y el nivel de dominio exhibido.

“Se puede decir que las competencias son aquellos comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales, en cambio las competencias gerenciales se enfocan al campo laboral con destrezas; las cuales han sido aprendidas a través de la vida y que se van convirtiendo en hábitos mediante la repetición de ciertos comportamientos los cuales se incorporan a las personas para que puedan alcanzar los resultados que se esperan”⁶⁴.

Las empresas quieren aquel personal que pueda desarrollar los trabajos que puedan afectar la calidad de los servicios o productos que ofrezca la empresa y que tenga las competencias adecuadas. Estas competencias pueden ser

⁶³ Gordillo, Héctor. “Evaluación de competencias laborales” Chile. 2004

⁶⁴ Cruz, M. Peggy K. y Vega, Georgina. “Gestión por Competencias”. Antofagasta, Chile. Agosto, 2001

adquiridas mediante un proceso de educación o por la formación directa de la empresa en la que se está laborando.

A continuación, algunas competencias gerenciales en diferentes ámbitos:

COMPETENCIAS EN LA COMUNICACIÓN

“Es aquella capacidad de intercambiar y poder transmitir información clara para poder entenderse con los demás.

- Comunicación Informal: comparte información y establece una red de contactos sociales que impactan la colaboración de y con sus compañeros.
- Comunicación Formal: debe interactuar eficazmente con superiores, compañeros y agentes externos en todo lo relacionado con sus actividades en la organización.
- Negociación: debe negociar con eficacia, finca buenas relaciones e influye en sus superiores actuando de manera justa al manejar diversas situaciones”⁶⁵.

COMPETENCIAS PARA LA PLANEACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN

“Comprende decidir las tareas que hay que realizar, la manera de efectuarlas, asignar recursos y revisar los avances.

- Recopilación y análisis de la información y solución de problemas: el empleado es eficaz en cuanto a la búsqueda y uso de la información para la solución de problemas y así poder anticiparse a los hechos.
- Planeación y administración de proyectos: el empleado realiza planes, establece prioridades, define actividades, recursos y tiempos para el cumplimiento de los objetivos”⁶⁶.

⁶⁵ Cruz, M. Peggy K. y Vega, Georgina. “Gestión por Competencias”. Antofagasta, Chile. Agosto, 2001

⁶⁶ Cruz, M. Peggy K. y Vega, Georgina. “Gestión por Competencias”. Antofagasta, Chile. Agosto, 2001

COMPETENCIAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.

“Es la disposición y capacidad para compartir conocimientos y experiencias que le permiten al empleado el poder trabajar conjuntamente para el logro de un fin común.

- Planeación del trabajo en equipo: define objetivos claros, diseña, organiza y dirige eficazmente al equipo.
- Entorno de apoyo: genera un clima favorable que valora el trabajo y reconoce logros, apoyando a los integrantes del equipo.
- Manejo de equipo de trabajo: el encargado debe saber realizar auto evaluación de los procesos grupales y se resuelven los conflictos de forma transparente⁶⁷.

COMPETENCIAS PARA EL MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES

“El empleado debe de tener responsabilidad sobre su vida sin que intervenga en el trabajo y su relación con los demás; la evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales⁶⁸.”

Es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

Si no resulta complejo encontrar evidencias de habilidades y conocimientos, a través de test y pautas de cotejo, sí lo es definir las competencias actitudinales de las personas. Estas se pueden detectar aplicando encuestas y pautas de observación en donde se involucre tanto al evaluado como a quienes se interrelacionan con él durante su trabajo.

⁶⁷ Capuano, Andrea Miriam. “Evaluación de desempeño por competencias” / Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina / 2004

⁶⁸ Capuano, Andrea Miriam. “Evaluación de desempeño por competencias” / Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina / 2004

Los instrumentos deben entregar demostraciones de competencias conductuales relacionadas exclusivamente con las funciones y tareas que el evaluado ejecuta. Esto es, no basta preguntarse si el trabajador es puntual al ingresar a la fábrica, si no cuán puntual es al entregar sus productos; no es suficiente la facilidad de la persona por mantener la armonía en su puesto de trabajo, si no cuánto beneficia esto al desempeño del equipo.

2.6. TEST DE TENDENCIAS CONDUCTUALES (TTCD)

A continuación se presenta un resumen sobre los Test de Tendencias Conductuales TTCD; escrita por el Lic. Enrique Ordóñez (2008)

El TTCD es un instrumento para la determinación de perfiles de personalidad. Cada perfil se define sobre la base de cuatro dimensiones, que son las que dan el nombre al sistema y designadas como Dominante (D), Influyente (I), Servicial (S) y Concienzudo (C).

Las connotaciones generales de estas dimensiones son las siguientes:

D - DOMINANTES: Personas decididas, rápidas, continuamente en pos de resultados concretos. En sus excesos los D pueden mostrarse prepotentes, poco considerados de los sentimientos ajenos y escasamente cuidadosos de los detalles.

I - INFLUYENTES: Personas comunicativas, que dan importancia a los sentimientos, de buen humor, inclinadas a establecer amplias relaciones sociales. En sus excesos los

I pueden mostrarse verborágicos, desorganizados e irascibles.

S - SERVICIALES: Personas tranquilas, serviciales y solidarias, preocupadas por mantener un entorno seguro, sin cambios abruptos. En sus excesos los S pueden resultar apegados al pasado, dubitativos y temerosos.

C - CONCIENZUDOS: Personas racionales, rigurosas, legalistas, interesadas en controlar en detalle la corrección de los procedimientos. En sus excesos los C pueden ser ritualistas, pedantes y quedar paralizados por ansias de perfeccionismo.

La administración del test es llevada a cabo mediante un cuestionario de 24 preguntas de elección forzosa. La evaluación de las respuestas permite configurar el perfil de comportamiento del sujeto en una extensa gama de actividades profesionales y laborales. El TTCD ha sido desarrollado sobre la base de la teoría del Dr. William M. Marston.

TESTS DE REFERENCIA UTILIZADOS COMO CRITERIO EXTERNO DE COMPARACIÓN.

Es un test tipo cuestionario compuesto de 180 ítems, respecto de los cuales el sujeto debe determinar si le son aplicables a través de respuestas verdadero falso; su objetivo es evaluar la personalidad de individuos adultos con edades comprendidas entre los 18 y los 65 o más años.

Su autor es el Dr. Theodore Millon y su primera edición corresponde al año 1994. Sus

resultados se resumen en los 12 pares de escalas que conforman este instrumento. La evaluación es clasificada en tres grandes áreas: Metas Motivacionales, Modos Cognitivos y Conductas Interpersonales.

Las escalas que son de interés para el trabajo se agrupan con el nombre de escalas de Conductas Interpersonales y evalúan las preferencias de los individuos en cuanto a la manera de interactuar con los demás. Los puntajes obtenidos se sitúan en algún punto de un gradiente que representa la medida en que exhiben las características de que se trata.

Se trata de un instrumento validado y confiable como lo demuestran sus altas correlaciones test - retest, del orden de $r = 0,90$.

Los estudios de investigación en los que se aplicó en situaciones reales han demostrado su gran utilidad para los profesionales de la salud mental. De ahí surge su creciente difusión y utilidad en el campo del diagnóstico y la selección de personal para el ámbito laboral.

Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MM PI).

Este instrumento está diseñado para proporcionar una evaluación objetiva de algunas de las principales características de la personalidad que afectan la adaptación individual y social. Fue creado por S. R. Hathaway y J. C. McKinley en 1940.

Este test es también un instrumento tipo cuestionario de 566 frases con respuestas cierto

/ falso. Los resultados cuantitativos se expresan en 10 escalas clínicas. El test incluye además 4 escalas de validez para determinar la consistencia de las respuestas del examinado.

El objetivo de los autores de este reconocido instrumento fue proporcionar una herramienta objetiva para evaluar casos psiquiátricos rutinarios de pacientes adultos, como así también el seguimiento de los cambios producidos durante el tratamiento.

Las escalas del MMPI fueron cuidadosamente construidas y comprobadas por validez cruzada y por lo tanto constituyen un medio adecuado y confiable para conocer el estado psicopatológico de adultos letrados. Es posible diagnosticar con este test diversos desórdenes psíquicos tales como: esquizofrenia, manías, estados obsesivos y compulsivos, depresiones, etc.

Rorschach.

Se trata de una prueba proyectiva y perceptual creada por el psicólogo suizo Hermann Rorschach en 1922. Es uno de los métodos proyectivos más divulgados y aplicados en la actualidad. El test revela la organización básica de la estructura de la personalidad a través de la interpretación de las respuestas del sujeto a cada una de las 10 láminas impresas con manchas simétricas de tinta.

La administración del test básicamente consiste en registrar las "Localizaciones" dónde el sujeto ve la figura en cada lámina, las razones por las cuales percibe esa figura ("Determinantes") y el contenido de la figura ("Contenidos"). Además son

consignados los tiempos de reacción y promedio a cada lámina, el grado de popularidad u originalidad de la figura vista, como así también las diferentes reacciones emocionales y verbales ante los estímulos que representan las manchas de tinta ("Fenómenos especiales").

La evaluación del test integra aspectos cuantitativos, que surgen de diferentes cálculos y fórmulas matemáticas y consideraciones cualitativas, producto del consenso y la investigación recogida por numerosos especialistas a lo largo de la historia de este rico y profundo instrumento de investigación de la personalidad.

Metodología.

Siendo el Test TTCD un instrumento de evaluación de aspectos específicos de la personalidad, los que son presentados como sus dimensiones D, I, S, C, surgió como necesidad metodológica, previa al proceso estadístico, la necesidad de explorar en cada uno de los otros tres test mencionados qué factor, dimensión o atributo evaluado por ellos, resulta semejante o análogo a las dimensiones del TTCD.

Correlaciones con El Millon Index Of Personality Styles (MIPS).

El TTCD y el MIPS reconocen, en su fundamentación, aspectos comunes con en el modelo estructural de "Los Cinco Grandes Factores de Personalidad" de Tupes y Christal (1958; 1961). Este modelo está basado en cinco dimensiones, denominadas por la mayor parte de los autores como:

Extraversión (I), Agradabilidad (II), Escrupulosidad (III), Neuroticismo o Estabilidad

Emocional (IV) y Apertura a la Experiencia o Cultura (V). Estas dimensiones han sido encontradas en numerosos trabajos relacionados con test del tipo cuestionario que miden diversos aspectos de la personalidad.

A continuación una breve descripción de la interpretación de los resultados en las 10 escalas clínicas con el fin de establecer posibles comparaciones con el TTCD.

1-Hs (Hipocondriasis)

La puntuación de esta escala representa una medida del interés anormal del sujeto acerca de sus funciones corporales. En los estudios realizados hasta la fecha se han encontrado diferentes características de la personalidad de los sujetos asociados con esta escala.

Las puntuaciones bajas en esta escala se encuentran en personas que tienen muy poca o ninguna preocupación somática. Las puntuaciones altas muestran por el contrario una exagerada preocupación sobre sus condiciones somáticas.

2-D (Depresión)

La segunda escala del perfil clínico, fue establecida para medir el grado o profundidad del conjunto de síntomas clínicos propios de la depresión. Es conocida también como la escala del "estado de ánimo" pues por medio de ella es posible encontrar estados emocionales momentáneos y pasajeros. Puntuaciones bajas indican espontaneidad y ausencia de depresión. Puntuaciones altas suelen indicar pesimismo, preocupación,

excesiva responsabilidad, modestia.

3-Hi (Histeria)

Esta escala se desarrolló para ayudar a la identificación de pacientes que usan las defensas neuróticas propias de histeria de conversión. Estos pacientes utilizan los síntomas físicos como un medio de resolver conflictos difíciles o evitar responsabilidades. Los síntomas se refieren generalmente a parálisis, contracturas musculares, etc.

Puntuaciones bajas indican constricción y poca participación social. Puntuaciones altas implican labilidad y susceptibilidad emocional.

4-Dp (Desviación psicopática)

Se incluye dentro de este grupo con personalidad psicopática, las reacciones antisociales, las perversiones sexuales y el alcoholismo.

Puntuaciones bajas indican conformismo y sumisa aceptación de la autoridad. Puntuaciones altas muestran signos de impulsividad, agresividad, rebeldía e individualismo elevado.

5-Mf (Masculinidad-femineidad)

La escala está referida a la sensibilidad personal y emocional, la identificación sexual, el altruismo, las preocupaciones propias del sexo femenino y la negación o rechazo de

ocupaciones masculinas.

La puntuación alta en esta escala no proporciona una suficiente evidencia de prácticas homosexuales. Puntuaciones bajas indican una primacía de la acción sobre la contemplación. Puntuaciones altas muestran signos de femineidad y sensibilidad elevada.

6-Pa (Paranoia)

Esta escala se utiliza para evaluar el patrón clínico de la paranoia cuyos síntomas clásicos son: susceptibilidad, desconfianza, sentimientos o ideas de persecución, percepciones inadecuadas, etc.

Cuando la puntuación de la escala es baja los sujetos son equilibrados, serios, maduros y razonables. Altas puntuaciones reflejan desconfianza y sentimientos de ser discriminados.

7 -Pt (Psicastenia)

Estudia el patrón neurótico de la psicastenia (término en desuso) o del síndrome obsesivo-compulsivo. Sus características incluyen, reacciones fóbicas y obsesivo-compulsivas, ritualistas y perfeccionistas.

Puntuaciones bajas indican conductas persistentes, realistas y con capacidad para movilizar sus recursos con eficiencia. Puntuaciones altas muestran signos de ansiedad, miedos y dudas.

8-Es (Esquizofrenia)

Los rasgos más importantes característicos del esquizofrénico son la incongruencia de afecto, pensamientos fraccionados, contenido extraño, poco interés en el medio y aislamiento emocional.

Puntuaciones bajas indican personalidades convencionales, controladas que desean ser vistas como agradables y amistosas. Puntuaciones altas muestran signos de inconformidad y aislamiento social.

9-Ma (Hipomanía)

Esta escala se refiere al desorden afectivo llamado hipomanía que se caracteriza por hiperactividad, excitación emocional y fuga de ideas. El propósito de esta escala fue poder diagnosticar los estados de ánimo de las personas con características maníaco-depresivas, tipo maníaco.

Puntuaciones bajas indican una falta de entusiasmo con déficit de la autoestima.

Puntuaciones altas muestran signos entusiasmo, hiperactividad y alta autoestima.

O-Is (Introversión social)

Esta escala explora la disposición natural a mirar hacia fuera (extroversión) o volverse hacia adentro (introversión) en busca de información, inspiración o guía. Las características de las personas del grupo normal con una puntuación baja en la escala

de introversión social son: asertividad y sociabilidad. Las puntuaciones altas se relacionan con el aislamiento y falta de interés en las relaciones humanas. E

2.7.- HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.

El “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA ELEVAR LA CALIDAD OPERATIVA”; mejorará los procesos administrativos y generará estándares de control y calidad en cada una de las actividades en la empresa PINTUFER.

2.7.1- Variables.

Variable Dependiente: Gestión de Talento Humano.

Variabes Independientes: Manual de Funciones,
Orgánico Funcional,
Reglamento interno.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO.

3.1.- MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación es un estudio cualitativo y cuantitativo, con énfasis en lo cualitativo ya que toma como referencia las opiniones y criterios de todos los componentes humanos con los cuales se está llevando a cabo la parte administrativa y operativa de la empresa PINTUFER Cía. Ltda.

El presente trabajo se basó en estudios bibliográficos y en trabajo de campo.

Bibliográficos porque se utilizaron libros como fuente de guía y el Internet, de manera actualizada de autores versados, los mismos que ayudaron alcanzar los resultados de la investigación.

Sustentada además con el trabajo práctico de campo, los datos se recopilaron a través de una observación directa.

3.2.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la presente investigación se implementaron los siguientes tipos de investigación:

3.2.1.- Descriptiva.

La investigación es de carácter descriptivo por cuanto al objeto de estudio se lo identificó en sus particularidades a partir de observaciones y encuestas, las cuales sirvieron para analizar el desempeño, especialmente del personal operativo de PINTUFER Cía. Ltda.; y determinar posibles soluciones a las diversas problemáticas establecidas en el área laboral.

3.2.2.- Explicativa.

Esta investigación es explicativa debido a que se encuentra orientada a analizar la calidad del personal operativo de PINTUFER Cía. Ltda., basado principalmente en sus funciones y desempeño, así como estrategias de mejoramiento para la empresa.

3.2.3.- Correlación.

Se analiza cómo se relacionan o vinculan, la motivación o capacitación de los colaboradores de la empresa y su nivel de desempeño en cada puesto de trabajo; de la misma manera se cuantifica la eficiencia de su trabajo en la cadena de comercialización de los productos, en términos de días, semanas,

meses y año; todo esto apoyado en la técnica diseñada específica para la empresa PINTUFER Cía. Ltda., sobre evaluación de personal.

3.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población considerada para investigación son todos los componentes humanos con que cuenta la empresa PINTUFER Cía. Ltda., de Santo Domingo de los Tsáchilas, y que en total llegan a 9 personas 3 de las cuales son parte del personal administrativo y las 6 restantes cumplen funciones operativas.

3.3.1. Muestra.

De acuerdo a los manuales de estadística se sostiene que la mínima cantidad que es necesaria para poder aplicar la fórmula del cálculo de la muestra es de 200 personas. No se aplicó dicha fórmula por no cubrir con ese número y se optó por aplicar la encuesta a todos los integrantes de la empresa en estudio, tal como lo recomienda la teoría en estadística.

3.4.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.4.1. Métodos.

Los métodos de investigación nos permiten desarrollar de una manera correcta la investigación y así llegar a los resultados planteados. Los métodos aplicados son los siguientes:

3.4.1.1. Inductivo – deductivo.

Este método permite ir de lo general a lo específico. Para que el desempeño del personal sea correcto, debe acompañar un excelente proceso de selección del personal en determinado encargo o función, al tiempo se debe llevar a efecto procesos de capacitación, se necesita implementar un buen sistema de evaluación; aumentar la eficacia de los procesos y comprometer todos los aportes para optimizar la operatividad de la empresa. Es decir si se induce al personal a una capacitación permanente, se considera su opinión y experiencia en determinado campo y se va ajustando los procesos en función del mejoramiento individual y colectivo se deduce que la empresa tendrá el éxito y eficacia en su misión y visión.

3.4.1.2. Método analítico – sintético.

Este método permite analizar y describir de manera ordenada algún hecho que se esté suscitando en la parte administrativa de la empresa. La falta de un Manual de funciones, un reglamento interno y un organigrama funcional en la empresa PINTUFER Cía. Ltda., deriva en un deficiente proceso administrativo y operativo de la misma, la implementación de estos componentes permitirá fortalecer la problemática planteada debido al grupo de aspectos formales que deben asumir y cumplir los trabajadores de la empresa.

3.4.2. Técnicas.

Las técnicas de investigación permiten recolectar información para procesar y luego analizar, por lo tanto se justificó llevar a efecto una encuesta.

Fuentes primarias.

Encuesta:

La encuesta permitió recolectar información a un grupo de personas elegida a través de un cuestionario que es elaborado por el investigador.

Esta técnica se utilizó para conocer los criterios de los administradores y empleados, para determinar las falencias operativas que existen dentro de la empresa, es por esta razón que se procedió a realizar la encuesta, ya que a través de ella se obtiene respuestas que sirvieron para solucionar los problemas.

Fuentes secundarias.

Estos son los registros escritos que fueron recogidos en un trabajo práctico; la información proveniente de bibliografía y fuentes de Internet.

3.5.- RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

La presente encuesta fue aplicada al personal administrativo y operativo de la Empresa PINTUFER de Santo Domingo, sobre la gestión de los recursos humanos. De la misma manera conocer su opinión acerca de un plan de capacitación al cual deben integrarse a fin de optimizar su tiempo y trabajo.

Pregunta No.- 1 ¿Considera importante que se desarrolle un plan de mejoramiento de los recursos humanos en PINTUFER?

Cuadro N° 1

| VARIABLE | FRECUENCIA | % |
|----------------------------|------------|-----|
| SI | 8 | 89 |
| NO | 1 | 11 |
| TOTAL | 9 | 100 |
| Fuente: Encuesta | | |
| Elaboración: Patricio Yela | | |

Gráfico N° 1



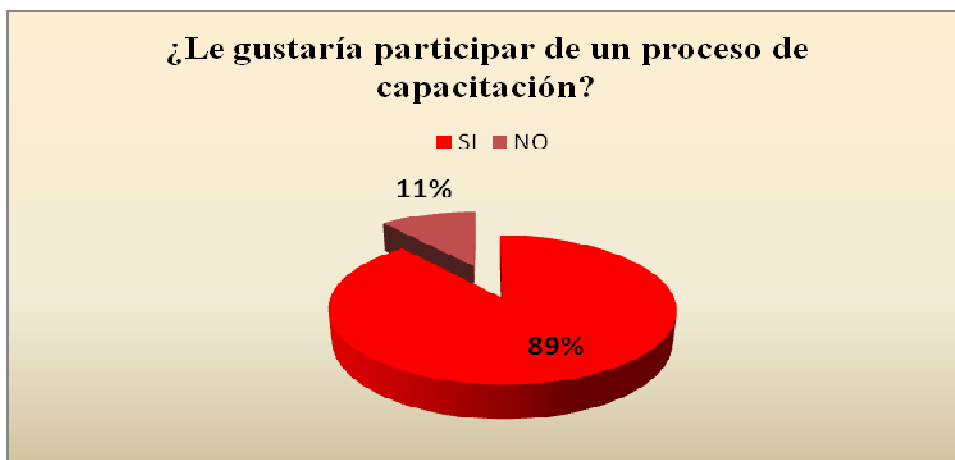
Se puede apreciar que el 89% de las personas encuestadas manifiesta que SI está de acuerdo en que se desarrolle un plan de mejoramiento de recursos humanos en PINTUFER; mientras que el 11% dice que no está de acuerdo.

Pregunta No.- 2 ¿Le gustaría participar de un proceso de capacitación previo a la aplicación de un Reglamento Interno y un Manual de Funciones en esta empresa?

Cuadro N° 2

| VARIABLE | FRECUENCIA | % |
|----------------------------|------------|-----|
| SI | 8 | 89 |
| NO | 1 | 11 |
| TOTAL | 9 | 100 |
| Fuente: Encuesta | | |
| Elaboración: Patricio Yela | | |

Gráfico N° 2



En el gráfico No.- 2 se observa que el 89% de personas manifiesta que SI estaría de acuerdo en participar de un proceso de capacitación al interior de PINTUFER, mientras que el 11% dice que no.

Pregunta No.- 3 ¿Conoce acerca de la Administración por competencias en la Gestión de Recursos Humanos?

Cuadro N° 3

| VARIABLE | FRECUENCIA | % |
|----------------------------|------------|-----|
| SI | 2 | 22 |
| NO | 7 | 78 |
| TOTAL | 9 | 100 |
| Fuente: Encuesta | | |
| Elaboración: Patricio Yela | | |

Gráfico N° 3



En el gráfico No.- 3, se observa que el 78% de las personas encuestadas manifiesta que NO conocen acerca de la Administración por competencias, en lo concerniente a la aplicación en Gestión de Recursos Humanos, mientras que el 22% dicen que si lo han escuchado pero que no conocen el detalle dichos contenidos.

Pregunta No.- 4 ¿Apoyaría la propuesta de que se delimiten técnicamente las funciones de cada componente administrativo u operativo de PINTUFER?

Cuadro N° 4

| VARIABLE | FRECUENCIA | % |
|----------------------------|------------|-----|
| SI | 9 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 9 | 100 |
| Fuente: Encuesta | | |
| Elaboración: Patricio Yela | | |

Gráfico N° 4



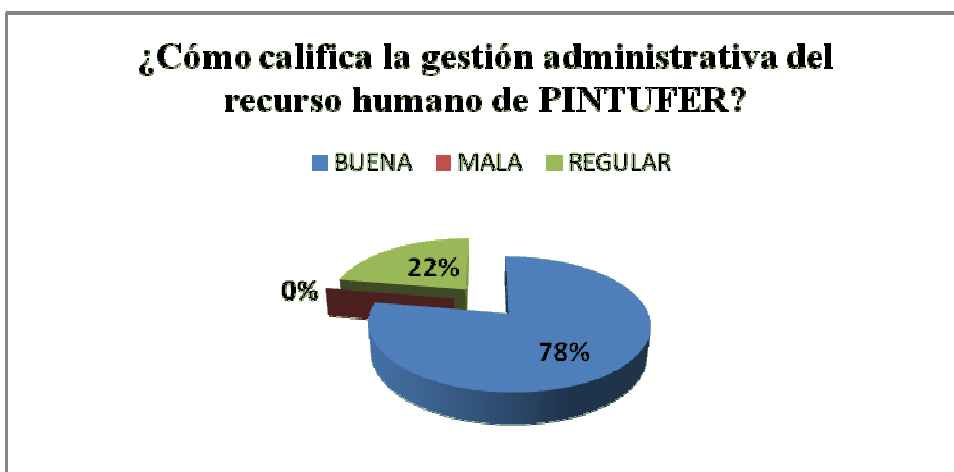
Se puede apreciar que el 100% de las personas, SI estaría de acuerdo en que se apoye la propuesta de que se delimiten técnicamente las funciones de cada componente administrativo u operativo de PINTUFER.

Pregunta No.- 5 ¿Cómo califica la gestión administrativa del Recurso Humano de PINTUFER?

Cuadro N° 5

| VARIABLE | FRECUENCIA | % |
|-----------------------------|------------|-----|
| BUENA | 7 | 78 |
| MALA | 0 | 0 |
| REGULAR | 2 | 22 |
| TOTAL | 9 | 100 |
| Fuente: Encuesta | | |
| Elaboración: Patricio Yela. | | |

Gráfico N° 5



En el gráfico 5, se aprecia que el 78% de las personas encuestadas indican que es buena la gestión administrativa del Recurso Humano de PINTUFER, mientras que el 22% indica que es regular su gestión y el 0% para “mala”.

Pregunta No.- 6 ¿Estaría de acuerdo en que se evalúe periódicamente el desempeño de los componentes administrativos u operativos de PINTUFER?

Cuadro N° 6

| VARIABLE | FRECUENCIA | % |
|----------------------------|------------|-----|
| SI | 7 | 78 |
| NO | 2 | 22 |
| TOTAL | 9 | 100 |
| Fuente: Encuesta | | |
| Elaboración: Patricio Yela | | |

Gráfico N° 6



Se observa que el 78% de encuestados sostiene que Si estaría de acuerdo en que se evalúe periódicamente el desempeño de todos los componentes administrativos u operativos de PINTUFER, mientras que el 22% dicen que NO estarían de acuerdo.

Pregunta No.- 7 ¿Si las evaluaciones sobre las competencias del personal señalan falencias, estaría de acuerdo en que se implemente otro esquema funcional?

Cuadro N° 7

| VARIABLE | FRECUENCIA | % |
|----------------------------|------------|-----|
| SI | 8 | 89 |
| NO | 1 | 11 |
| TOTAL | 9 | 100 |
| Fuente: Encuesta | | |
| Elaboración: Patricio Yela | | |

Gráfico N° 7



El 89% de encuestados manifiesta que Si estaría de acuerdo en que se implemente un nuevo esquema funcional si las evaluaciones sobre las competencias del personal señalan falencias; mientras que el 11% indica que no estaría de acuerdo.

Pregunta No.- 8 ¿Aplicar un Reglamento Interno y un Manual de Funciones permite mantener estándares de calidad en la empresa?

Cuadro N° 8

| VARIABLE | FRECUENCIA | % |
|----------------------------|------------|-----|
| SI | 9 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 9 | 100 |
| Fuente: Encuesta | | |
| Elaboración: Patricio Yela | | |

Gráfico N° 8



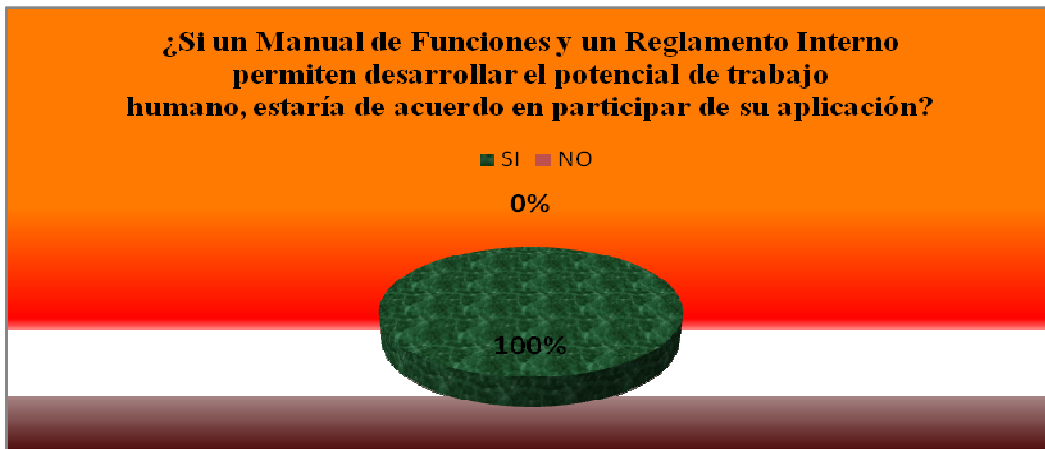
Como se puede apreciar el 100% de los encuestados sostiene que la técnica SI permite mantener estándares de calidad adecuados.

Pregunta No.- 9 ¿Si un Manual de Funciones y un Reglamento Interno permiten desarrollar el potencial de trabajo, estaría de acuerdo en participar de su aplicación?

Cuadro N° 9

| VARIABLE | FRECUENCIA | % |
|----------------------------|------------|-----|
| SI | 9 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 9 | 100 |
| Fuente: Encuesta | | |
| Elaboración: Patricio Yela | | |

Gráfico N° 9



En el gráfico No.- 9 se puede observar que el 100% de las personas encuestadas manifiestan que si un Manuel de Funciones y un Reglamento Interno, permiten desarrollar el potencial de trabajo humano, SI estarían de acuerdo en su aplicación.

Pregunta No.- 10 ¿Aplicar un Manual de Funciones y un Reglamento interno favorecen al establecimiento de vías de comunicación eficiente entre trabajadores y administrador?

Cuadro N° 10

| VARIABLE | FRECUENCIA | % |
|----------|------------|-----|
| SI | 9 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 9 | 100 |

Fuente: Encuesta
Elaboración: Patricio Yela

Gráfico N° 10



En el gráfico No.- 10 se puede observar que el 100% de las personas encuestadas manifiesta que SI es importante que exista una vía directa de comunicación entre todos los trabajadores y su administrador.

3.6.- VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.

El tema “Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa PINTUFER” en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, según los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los clientes internos se verifica que la mayoría de los colaboradores son personas con instrucción superior y que tienen un título académico de ahí se desprende el potencial de la empresa para asumir cualquier sistema técnico de administración ya que la formación es una gran fortaleza; son personas que con un proceso específico de capacitación se pueden especializar en una determinada área de la empresa y ser muy eficientes en ella.

Así mismo de parte de la empresa no se emprendido ninguna propuesta sobre la estructuración de un Manual de Funciones y de un Reglamento Interno, y su forma de implementación; por otro lado los colaboradores al momento de ingresar a la empresa no han sido sometidos a pruebas de evaluación para una determinada actividad en la empresa.

Debe admitirse que hasta el momento la administración de PINTUFER ha sido empírica y no se ha apoyado en la técnica, tal como sería lo recomendable; se reconoce además que no ha existido una buena comunicación entre los trabajadores y los administradores de la empresa; de lo cual se desprende que pese a que los trabajadores están afiliados y son reconocidos sus derechos, no se evidencia una vía eficiente de comunicación entre las partes; lo que ha promovido en el global, un bajo rendimiento y nivel de ventas; representando una gran pérdida en tiempo, recursos materiales y económicos. Por lo tanto se justifica la idea a defender.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA.

4.1. JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo reviste importancia porque analiza cada uno de los componentes necesarios para desarrollar eficientemente el trabajo de las diversas unidades que comprenden PINTUFER CÍA. LTDA.; las mismas que serán apoyadas en su funcionalidad ya que contarán con tres referentes administrativos fundamentales para el buen direccionamiento operativo como son: Orgánico Funcional, Reglamento Interno y Manual de Funciones.

El desarrollo del proyecto se justifica desde el punto de vista técnico porque existe el diagnóstico investigativo con los lineamientos necesarios para elaborar la propuesta. El presente informe será una herramienta administrativa que permita la toma de decisiones oportunas y a la vez establezca mecanismos de medición y correctivos para la optimización total de cada uno de los componentes humanos.

El presente trabajo investigativo es importante porque aportará al modelo administrativo de la empresa PINTUFER; que se ha visto afectada en el índice de ventas; principalmente a una inexistente área de Recursos Humanos o a la

inexistencia de un Manual de Funciones, reglamento Interno o un Orgánico Funcional; lo que conlleva a que la empresa motivo de estudio en la actualidad se administre empíricamente y no apoyado en la técnica como sería lo recomendable. El diagnóstico investigativo y propuesta constituyen una aportación técnica original y novedosa que servirá como modelo para la empresa PINTUFER y puede ser aplicado otras que tengan similar ámbito de trabajo, permitirá mejorar el nivel administrativo, operativo y por ende aportará al incremento del índice de satisfacción del cliente y de ventas.

Con esta investigación se benefician las pequeñas y medianas empresas cuyo capital humano son los elementos principales de las empresas. Es importante para las empresas desarrollar políticas de responsabilidad social, gestiones sensibles a las necesidades de los trabajadores, medidas de conciliación y de igualdad para mejorar la motivación de los empleados y clima laboral. Es una herramienta para el administrador en la toma de decisiones y establecer mecanismos y correctivos para la optimización total de cada uno de ellos.

4.1.1. Objetivo general.

- Diseñar un Manual de Funciones, un Reglamento Interno y un orgánico funcional para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Empresa PINTUFER de Santo Domingo de los Tsáchilas.

4.1.2. Objetivos específicos.

- Elaborar el Orgánico Funcional, Manual de Funciones y Reglamento Interno de la empresa PINTUFER CÍA. LTDA. de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Establecer los procesos de evaluación y control en la aplicación del Manual de Funciones, Reglamento Interno y Orgánico Funcional en la Empresa PINTUFER.

4.1.3. Análisis situacional.

La estructura administrativa de PINTUFER CIA. LTDA, permitirá con la aplicación de la presente propuesta, tomar decisiones rápidas y oportunas en razón de que es un solo gerente el responsable de las decisiones administrativas y operativas, por otro lado todo el personal de apoyo está disponible para cualquier cambio en el aspecto técnico, administrativo o de comercialización, ya que todos ellos tienen un nivel de educación superior y más del 50% tienen título universitario en especialidades afines a los requerimientos de la empresa; esto permitirá ser más eficientes al momento de aplicar nuevos conceptos y será una ventaja estratégica sobre las empresas que tienen el mismo ámbito de acción.

Se prevé una tendencia a la consolidación administrativa para PINTUFER CIA. LTDA, por la apertura que ha dado el gerente a las sugerencias técnicas

que se plantean en este informe y que pretenden fortalecer los diferentes componentes de la empresa.

Respecto a las amenazas externas para la empresa se debe indicar que es importante considerar que el cantón Santo Domingo tiene una de las mayores tasas de crecimiento en el país y que más bien se incrementan las posibilidades de comercialización de los productos. De la misma manera cabe indicar que no se prevé un cambio social importante o acción política que en el futuro inmediato o mediato, pueda alterar la estabilidad del país.

4.1.4. F.O.D.A.

4.1.4.1. Fortalezas.

- PINTUFER CIA. LTDA, es una empresa con mucha trayectoria que lleva trabajando más de diez años en forma ininterrumpida; tiempo en el cual ha asimilado mucha experiencia en la comercialización de productos de línea arquitectónica, especialmente pinturas.
-
- El trato a la clientela será personalizada, la cual está apoyado en el buen nivel técnico y académico de las personas que atienden al público.
-
- La ubicación del local comercial es estratégica ya que se encuentra en la vía a Quevedo en un lugar de fácil acceso donde hay suficiente espacio para estacionar y poder comprar con comodidad, sea vehículos pequeños o grandes.

- El tiempo de trabajo de la empresa permite tener un registro de cuáles son los materiales, equipos, insumos y pinturas de línea arquitectónica que tienen mayor volumen de ventas y son la preferencia de los clientes frecuentes.

4.1.4.2.- Oportunidades.

- El gerente de PINTUFER CIA. LTDA; está dispuesto a capacitarse para tecnificar los componentes administrativos, así como a aprender y reproducir sobre técnicas de ventas, u otros contenidos que debe emplear el personal que atiende al público.
- Los productos finales de la presente investigación como son el Reglamento Interno, Orgánico Funcional y Manual de Funciones están en un resumen de fácil acceso para todo personal administrativo u operativo
- Se debe diseñar un plan estratégico de marketing, considerando visitas personalizadas en toda la zona de influencia, por otro lado se debe visitar a proyectos de vivienda y de construcción de obras civiles; donde hay más posibilidades de insertar los productos de la empresa.

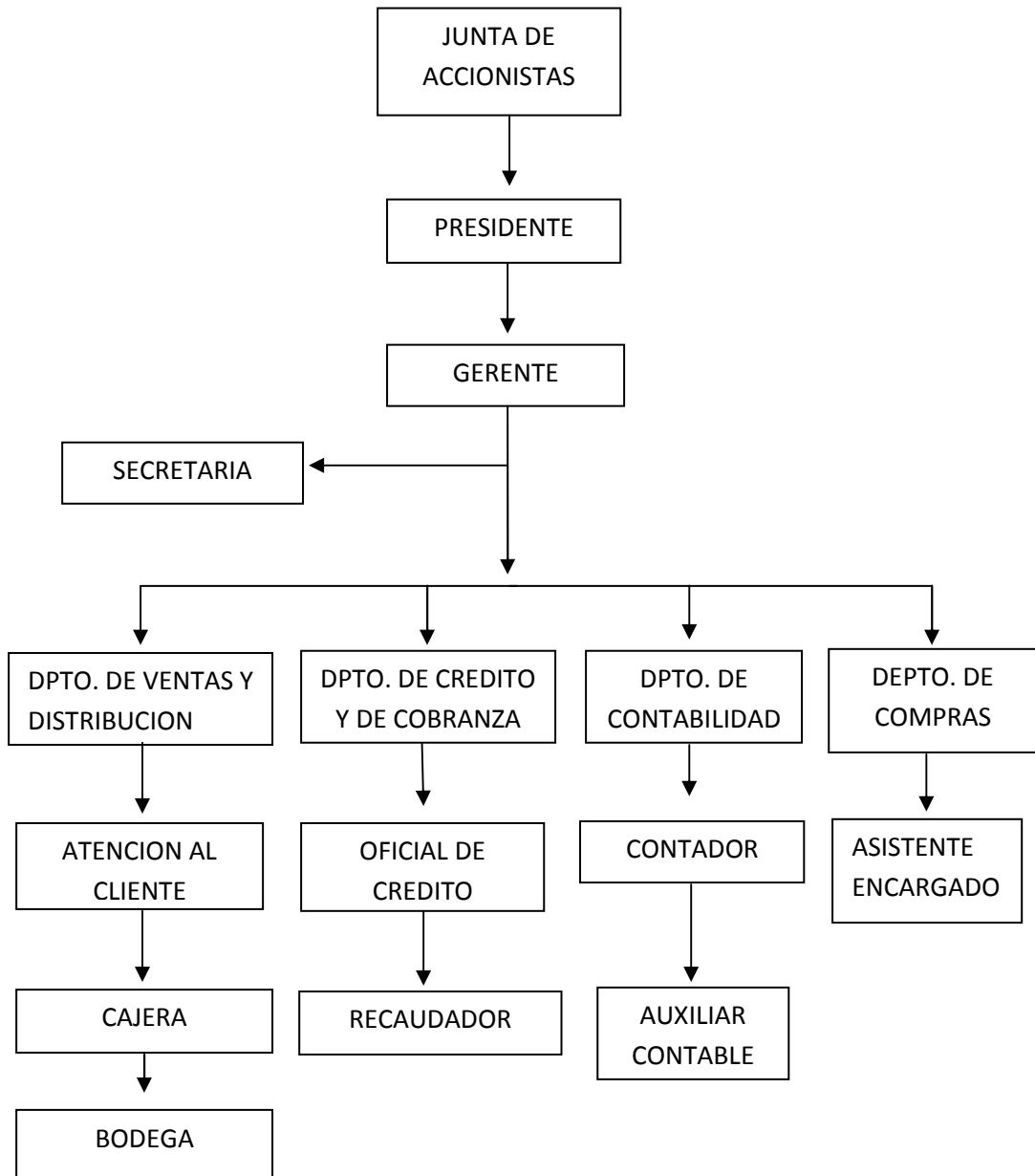
4.1.4.3.- Debilidades.

- Sistema administrativo tradicional.
- Apertura de créditos nuevos sin documentación de soporte ocasiona pérdidas por la generación de las cuentas incobrables.
- Carencia de Manual de Funciones, Reglamento Interno y Orgánico Funcional.
- Falta de un cronograma de ventas y de utilización de herramientas de marketing y publicidad.
- Demora en el despacho de la mercadería.
- Carencia de políticas de precios, descuentos y de atención personalizada.

4.1.4.4.- Amenazas.

- Carencia de políticas empresariales. El no contar con un proceso organizativo y de control empresarial hace que se pasen por alto situaciones que se deben manejar cumpliendo un proceso bien definido donde se establezcan líneas de acción inmediata.

- Aparición de nuevos competidores. Para PINTUFER CIA. LTDA; es una amenaza la aparición locales comerciales que tengan la misma línea de trabajo, dentro de la zona de influencia de este local.
- Que los importadores de pintura monopolicen el mercado.
- Preferencia de compra a la competencia por innovación del servicio de venta.

Orgánico Funcional Actual de la Empresa PINTUFER CÍA. LTDA.

4.2. MANUAL DE FUNCIONES.

A1. GERENTE

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Propietarios de la Empresa PINTUFER CÍA. LTDA.

FUNCIONES:

1. Representar a la Empresa PINTUFER CÍA LTDA.
2. Administrar la gestión de recursos de la empresa.
3. Realizar el control y evaluación del cumplimiento de políticas, normas y directrices en su jurisdicción e informar periódicamente a los propietarios de la empresa.
4. Realizar el control del estado de avance de los procesos administrativos y de comercialización de PINTUFER.
5. Participar en actividades de coordinación con los departamentos de Distribución y Ventas; Departamento de Crédito y Cobranza; Departamento de Contabilidad y Departamento de Compras, para garantizar el cumplimiento de las políticas empresariales, de los objetivos y prioridades definidas para PINTUFER.
6. Dirigir y participar en las reuniones de consultas administrativas, reuniones técnicas o negociaciones con otras empresas para resolver temas inherentes a la gestión administrativa.
7. Formular y ejecutar el Plan de Trabajo de PINTUFER.

8. Coordinar la elaboración de la proforma presupuestaria y el trámite de reformas al presupuesto administrativo aprobado.
9. Elaborar los pliegos y condiciones para concursos y/o licitaciones, así como también intervenir en los procesos licitatorios de la empresa pública como proveedores (RUP), para el concurso de contratos.
10. Gestionar la oportuna movilización de recursos económicos y financieros de acuerdo al presupuesto de la empresa.
11. Verificar periódicamente los avances y resultados del plan de trabajo de PINTUFER.

A1.2 Secretaria.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Responsable ante el Gerente de PINTUFER.

FUNCIONES:

1. Redactar las actas y resoluciones de las sesiones de la Junta de Accionistas de PINTUFER.
2. Entregar las bases para los concursos de ofertas de precios para las empresas públicas, presentadas y tramitarlas.
3. Mantener bajo su responsabilidad y custodia, los libros de actas de las sesiones, debidamente legalizadas.
4. Organizar, tramitar y controlar la correspondencia de la empresa, de acuerdo al reglamento establecido para el efecto.

5. Mantener bajo su custodia y responsabilidad la documentación reservada y confidencial.
6. Mantener actualizado el archivo de la correspondencia de la empresa.
7. Evaluar periódicamente la correspondencia no tramitada e informar sobre las novedades encontradas.
8. Llevar un estricto control de los documentos a su cargo.
9. Informar mensualmente al Gerente sobre el cumplimiento de sus actividades.
10. Organizar un archivo de cada una de las empresas con las cuales se tiene relaciones comerciales.
11. Mantener un flujo eficiente de información con los Departamentos que conforman PINTUFER.

A1.3. Compras.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Responsable ante el Gerente.

FUNCIONES:

1. Mantener actualizados los registros de proveedores.
2. Solicitar cotizaciones y efectuar el análisis de las mismas.
3. Realizar las adquisiciones con sujeción a lo dispuesto en el Reglamento de Adquisiciones vigente.
4. Elaborar las órdenes de compra en base a las cotizaciones aprobadas y hacerlas legalizar.

5. Realizar los trámites de compra de todas las adquisiciones autorizadas por la empresa.
6. Coordinar las adquisiciones con el Gerente.
7. Solicitar oportunamente la cancelación de los compromisos inherentes a los trámites de adquisiciones.
8. Participar en la recepción de los artículos y realizar los trámites de reclamo ante las compañías y/o proveedores, cuando sea del caso.
9. Asegurar que todos los bienes, materiales y suministros adquiridos sean entregados en bodega en la cantidad, condición, especificaciones y oportunidad solicitada.
10. Mantener un archivo actualizado de la documentación de la unidad.
11. Colaborar en la elaboración del plan anual de adquisiciones.
12. Informar mensualmente al Departamento de Contabilidad, sobre el cumplimiento de las funciones asignadas.
13. Cumplir con los reglamentos y manuales vigentes para el sector público.

B1. COORDINACIÓN FINANCIERA - CONTABLE

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Responsable ante el Gerente.

FUNCIONES:

1. Plan Operativo Anual.

2. Planificar, organizar, coordinar y controlar la gestión económica - financiera de la empresa.
3. Coordinar la ejecución de las metas en el área contable.
4. Informe de control y registro contable y presupuestario.
5. Preparar en coordinación con las diferentes áreas, la proforma presupuestaria anual y sus reformas y ejecutar el control, liquidación y evaluación presupuestaria.
6. Procurar la obtención de los recursos financieros y materiales requeridos para la ejecución de obras y programas operativos, dentro de contratos con instituciones públicas.
7. Velar por la correcta, eficiente, económica y oportuna utilización de los recursos financieros y materiales de la empresa.
8. Asesorar al Gerente sobre aspectos económicos y financieros.
9. Informar mensualmente al Gerente sobre el cumplimiento de las funciones asignadas.
10. Cumplir con los reglamentos y manuales vigentes en la empresa.
11. Balances de comprobación.
12. Informe de flujo de efectivo.
13. Estado de ejecución presupuestaria.
14. Informes de declaración del IVA.
15. Informes de recuperación del IVA.
16. Procedimientos de control interno.
17. Informes periódicos de ejecución presupuestaria.
18. Informes de disponibilidad efectiva.
19. Administrar y controlar el manejo de efectivo y valores.

20. Ajustes presupuestarios.
21. Declaraciones de impuestos.
22. Informe de estado de inversiones.
23. Informes de administración de recursos financieros líquidos.
24. Registros contables.
25. Manual de procedimientos de la unidad.

B1.1. Auxiliar de Contabilidad.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Responsable ante el Contador.

FUNCIONES:

1. Apoyar los procesos internos para llevar y mantener actualizada la contabilidad de la empresa, con sus respectivos registros, de acuerdo con el Sistema Uniforme de Cuentas, políticas, normas técnicas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. Ayudar en la elaboración y presentación de los balances de comprobación y general.
3. Apoyar el control interno de todas las transacciones y operaciones de la empresa, determinando la propiedad, legalidad y veracidad de las acciones ejecutadas por la empresa, la sea por administración directa o por contrato.
4. Organizar, custodiar y mantener actualizado el archivo de la documentación sustentatoria de los registros contables.
5. Controlar y coordinar la liquidación oportuna de contratos.

6. Suministrar la información contable requerida por las diferentes áreas.
7. Coordinar sus actividades con el Contador titular y las demás unidades operativas.
8. Informar mensualmente al Contador sobre el cumplimiento de las funciones asignadas.
9. Elaborar, en coordinación con el Contador la proforma presupuestaria anual.
10. Apoyar en la actualización de la información de la disponibilidad económica.
11. Cumplir con los reglamentos y manuales vigentes en la empresa.

B3. Departamento de Crédito y Cobranza.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Responsable ante el Gerente.

FUNCIONES:

1. Revisar y controlar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo a los procesos de crédito y cobranza.
2. Efectuar los créditos y cobranzas autorizados y realizar las retenciones legales correspondientes.
3. Controlar la veracidad, conformidad y legalidad de los valores ingresados a la empresa, con los informes de recaudación, depósitos bancarios y demás documentación de soporte.

4. Recibir y mantener en custodia los valores, papeles fiduciarios, garantías, pólizas, etc. de la empresa.
5. Remitir oportunamente a Contabilidad, la documentación referente a ingresos y egresos.
6. Informar oportunamente sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia.
7. Realizar los cobros en forma oportuna a efectos de no perjudicar los intereses de la empresa.
8. Controlar y responder por los valores retenidos en la fuente por concepto de impuesto a la renta.
9. Mantener actualizados los registros de caja, bancos documentos a su cargo.
10. Presentar el informe diario de disponibilidades al Contador.
11. Cumplir con los reglamentos normas vigentes para el sector privado.

B4. Departamento de Ventas y Distribución.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Responsable ante el Gerente.

Será quien controla y representa el nexo entre la administración y el personal de ventas, atenderá a los clientes explicándoles las diferentes ventajas de los productos que se expenden en el interior del local comercial, dará explicaciones técnicas y garantías de los productos.

FUNCIONES

1. Recepar, detallar y responder sobre los cuestionamientos que los clientes tengan en relación a los productos que desean adquirir, tanto en marcas como en calidad y precios.
2. El personal de ventas realizará eficientemente sus funciones.
3. Realizar la documentación de las ventas a crédito.
4. Llevar un registro actualizado de los clientes actuales y potenciales.
5. Verificar que los productos sean recibidos en bodega previa revisión.
6. Atender con cordialidad y diligencia a los clientes de la empresa.
7. Incentivar a los clientes a realizar la compra.
8. Elaborar proformas de los requerimientos de los clientes sea que se concrete la negociación o no.
9. Captar nuevos clientes.
10. Cuidar de la imagen y presentación de la empresa.

B4.1. Cajera.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Coordinador de Ventas.

FUNCIONES

1. Revisar y controlar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al cobro de facturas.
2. Efectuar cobros.

3. Controlar la veracidad, conformidad y legalidad de los valores ingresados a la empresa, con los informes de recaudación, depósitos bancarios y demás documentación de soporte.
4. Recibir y mantener en custodia los valores ingresados.
5. Remitir oportunamente a Contabilidad, la documentación referente a ingresos del día.
6. Realizar los cobros en forma oportuna a efectos de no perjudicar los intereses de la empresa.
7. Mantener actualizados los registros de caja y documentos a su cargo.
8. Presentar el informe diario de disponibilidades al Contador.
9. Cumplir con los reglamentos normas vigentes para el sector privado.

B4.2. Bodega.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Responsable ante el Gerente.

FUNCIONES:

1. Recibir los bienes adquiridos, comprobando la cantidad y especificaciones técnicas establecidas, si fuere del caso.
2. Identificar, codificar, almacenar y custodiar los materiales, equipos, herramientas y suministros ingresados a bodega, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
3. Llevar registros actualizados de las existencias, únicamente en cantidades.

4. Entregar los materiales, equipos, herramientas, etc., en base a solicitudes autorizadas.
5. Controlar los niveles máximos y mínimos de las existencias de materiales y productos.
6. Solicitar la adquisición de materiales, equipos, herramientas, etc. en base al formulario "Solicitudes de Bodega" o cuando las existencias lleguen a su nivel mínimo.
7. Participar en el Plan Anual de Adquisiciones.
8. Solicitar al Gerente la baja, remate, etc. de los materiales, equipos, herramientas, etc. destruidos, inservibles o que ya no se usaren en la empresa y que se encontraren bajo su responsabilidad.
9. Intervenir en el levantamiento de los inventarios físicos de las existencias de bodega y de los bienes de inventario y de control.
10. Preparar y remitir a Contabilidad, al final de cada semestre, los saldos de las existencias en bodegas, en base a los registros de kardex.
11. Mantener actualizado el registro de tenencias de los bienes de inventario y de control.
12. Cumplir con los reglamentos y manuales vigentes para la empresa.
13. Informar mensualmente al Gerente sobre el cumplimiento de sus actividades.

4.3. REGLAMENTO INTERNO DEL PERSONAL.

Es un documento normativo administrativo interno que contiene un conjunto de normas que permite a la administración regular la relación laboral Colaborador-

Empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el ministerio de trabajo para su implementación legal. En este reglamento se establecen obligaciones, prohibiciones y sanciones.

Se debe resaltar que la base de la interrelación entre la parte operativa y administrativa de la empresa PINTUFER, están muy claras y objetivas en el cumplimiento cabal de las funciones de cada componente humano que ya se ha descrito. El reglamento interno debe resultar como un formato de ajuste de las interrelaciones laborales, basadas en la experiencia in situ de la empresa y luego de un tiempo de haber sido aplicado el plan administrativo propuesto.

4.3.1 Obligaciones del personal.

Son obligaciones del personal las siguientes:

- Cuidar y mantener en orden los equipos, herramientas, materiales e insumos del lugar de trabajo.
- Asistir con puntualidad al trabajo.
- Cumplir fielmente las instrucciones y órdenes impartidas por los superiores.
- Fomentar el compañerismo al interior de la empresa.
- Poner los códigos de los equipos con los cuales se trabaja.
- Usar, cuidar y mantener en buen estado las herramientas, maquinarias y equipos.
- Tratar a los clientes con respeto, amabilidad y cortesía.

4.3.2 Prohibiciones del personal.

Se dan a conocer las siguientes prohibiciones, en el caso de no cumplirse o acatarse se aplicarán las respectivas sanciones.

- Asistir al trabajo en estado etílico, o bajo efecto de drogas.
- Abandonar el lugar de trabajo injustificadamente y sin previa autorización.
- Se prohíbe sustraer dinero, útiles, artículos, que sean de la empresa.
- Poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros de trabajo, generar la indisciplina dentro del trabajo.
- Realizar durante el trabajo actividades que no estén relacionadas con la empresa.
- Dar mal trato a clientes y compañeros.
- No se puede utilizar la razón social de la empresa en actos ilegales.

4.3.3. Sanciones del personal.

Las sanciones se aplican para corregir la inobservancia, desobediencia o violación de las normas que se han establecido al interno de la empresa PINTUFER. Por lo tanto se dará lugar a las siguientes sanciones:

- En caso de tener la primera falta el empleado se les amonestará verbalmente.

- Si el empleado reincide, se amonestará por escrito a través de un memorando.
- Al ser por tercera ocasión se le impondrá una multa del 10% de su salario.
- Suspensión de 1 a 30 días sin goce de haber.
- En la cuarta ocasión que el empleado reincida en la falta, se procederá al visto bueno del Ministerio de Trabajo y dará lugar a la terminación del Contrato de Trabajo.

4.3.4 Obligaciones del empleador.

Para el buen funcionamiento de la empresa el empleador también tiene que cumplir con las siguientes obligaciones:

- Pagar el sueldo correspondiente de manera puntual en los términos convenidos en el contrato.
- Ofrecer a los trabajadores un sitio digno de trabajo.
- Proporcionar oportunamente al trabajador las herramientas, equipos, materiales e instrumentos necesarios para la ejecución de su trabajo.
- Indemnizar al trabajador en caso de accidentes o enfermedades (dar permisos necesarios si el caso lo amerita).
- Tratar al empleado con la debida consideración y respeto.
- Dar capacitación al personal en las diferentes áreas de trabajo en forma constante, para que mejore su desempeño.

- Proporcionar en forma gratuita una vez al año un vestido adecuado para el trabajo.
- Afiliar al personal al IESS.
- Velar y controlar que se dé cumplimiento estricto de las normas y reglamentos.
- Aplicar las sanciones correspondientes al personal.

4.3.5 Jornada y horario de trabajo.

- La jornada de trabajo es de 8 horas, en la empresa PINTUFER se tendrá el siguiente horario: de las 8:30 a 12:30 AM. Horario de la mañana; en la tarde se laborará de 2:30 a 6:30 PM.
- El área Administrativa es la responsable de hacer cumplir las normas que aseguren el control de asistencia, puntualidad y permanencia del personal.
- El horario de trabajo para todo el año es el siguiente: De lunes a viernes 8 horas diarias, sábados 5 horas.
- Los empleados que laboren en su día de descanso sin sustituirlo por otro día, tendrán derecho al pago de la retribución correspondiente a la labor efectuada más una tasa del 100%.

4.4 INTEGRACIÓN.

Es labor del Gerente ocupar y mantener los puestos dentro de la estructura de la empresa, significa que deberá identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, el reclutamiento, la selección, contratación, ascenso, compensación y capacitación tanto de los candidatos como de los empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente su trabajo.

4.4.1 Pasos para el proceso de selección.

4.4.1.1 Reclutamiento.

El gerente deberá identificar las vacantes existentes y seleccionar a la persona idónea que cubra el puesto, para este proceso se tomará en consideración el reclutamiento interno el mismo que proporciona los siguientes beneficios:

- Reclutamiento interno, resulta más fácil y económico para la empresa, minimiza costos; evitando gastos de avisos de prensa, costos de admisión y costos de integración de nuevo personal.
- Se convierte en una poderosa fuente de motivación para el personal, pues estos aspiran la posibilidad de progreso dentro de la empresa.

- En caso de que el personal no sea apto para el puesto vacante se procederá con la contratación externa.

4.4.1.2. Solicitud de Empleo.

La información de los datos generales del aspirante se realizará a través de solicitudes de empleo, detallándose el sueldo que aspira, trabajos anteriores, la dirección. La solicitud de empleo es importante porque permite a la empresa tener un listado de aspirantes, que agilizará las posibles contrataciones. En el cuadro No.11, se detalla el modelo de solicitud que se empleará en el proceso de selección.

Cuadro No. 11

Modelo de Solicitud de Empleo

| EMPRESA PINTUFER | | |
|--|-------------|------------------------------|
| PUESTO QUE SOLICITA | | |
| 1. DATOS PERSONALES | | |
| 1er. Apellido: | 2° Apellido | Nombre: |
| Fecha de Nacimiento: | Ciudad: | Provincia: |
| Nacionalidad: | Teléfono: | Estad Civil: |
| Domicilio: C/. | No: | D.P.: |
| 2. DATOS DE FORMACION | | |
| 2.1 Estudios Básicos: | | Título obtenido |
| Primarios: | | |
| Secundarios: | | |
| Bachillerato: | | |
| Superior: | | |
| 2.2 Cursos (idiomas, informática, etc.) especificando nombre del curso, tiempo, Dirección, título obtenido: | | |
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3. DATOS PROFESIONALES | | |
| 1. Nombre de la Empresa: | | Rama Actividad: |
| Puesto Desempeñado: | | Duración del Contrato |
| Funciones realizadas | | |
| 2. Nombre de la Empresa: | | Rama Actividad: |
| Puesto Desempeñado: | | Duración del Contrato |
| Funciones realizadas | | |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Patricio Yela

En el cuadro No.12 se detalla el gasto por la elaboración de 200 solicitudes de empleo, este gasto tiene un valor de: \$ 18,36

Cuadro No. 12**Presupuesto Elaboración Solicitud de Empleo.**

| Detalle | Unidad de medida | Cantidad | Valor | Valor total |
|---------------------|------------------|----------|-------|--------------|
| Solicitud de empleo | Oficio | 200 | 18 | 18 |
| Imprevistos 2% | | | | 0,36 |
| Total | | | | 18,36 |

Fuente: Imprenta y Papelería “RAMAR”

Elaborado por: Patricio Yela.

4.4.1.3. Entrevista.

Una vez obtenido el mayor número de solicitudes, se eligen aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto, luego se pasa a la entrevista. La entrevista es un recurso en el que se basará la empresa para conocer más datos relevantes del candidato aspirante, sobre una serie de preguntas que se le hará a la persona que solicita el puesto.

4.4.1.4. Contratación.

El gerente deberá notificar a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante, es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado. Cabe indicar que esta propuesta pretende

afiliar a los empleados al Seguro Social como lo estipula la ley, significando esto un beneficio mutuo tanto para la empresa PINTUFER con el objetivo de evitar futuras sanciones y al personal por todas las ventajas que esta empresa ofrece.

4.5. DIRECCIÓN.

Es importante que el gerente o administrador conozca las actitudes y motivaciones del personal, para que mediante adecuados incentivos se logren alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

4.5.1. Liderazgo.

El gerente deberá tener la capacidad de influir sobre los empleados, para que se desempeñen con entusiasmo y realicen de manera voluntaria el trabajo que les corresponde, adicionalmente debe ser una persona que infunda respeto, seguridad, admiración y al mismo tiempo deseos de trabajar bajo su dirección.

4.5.1.1. Capacitación.

Para PINTUFER la capacitación no es un lujo, es una necesidad y una herramienta de ventaja competitiva que contribuirá a la consecución de las metas establecidas.

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la empresa, la capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus actividades laborales actuales; si los empleados están debidamente informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, tienen los conocimientos y habilidades necesarias son menos propensos a cometer errores.

La capacitación debe ser permanente y continua, por tal motivo se sugiere realizar en el SECAP los siguientes cursos:

- **Administración:** Gestión administrativa, Gerencia y Calidad del servicio, Organización y sistemas de almacenamiento, Relaciones humanas y liderazgo, Relaciones humanas y motivación.
- **Finanzas:** Análisis y Gestión financiera, Tributación fiscal y financiera, Crédito y cobranzas.

- **Comercialización:** Gerencia de ventas, estrategias de marketing, Excelencia de Servicio al cliente, Planificación y organización en ventas.

4.5.1.2 Motivación.

El éxito de PINTUFER estará garantizado en gran medida por la manera en cómo sus propietarios manejen y motiven a su personal, uno de los aspectos más importantes sobre los niveles de eficiencia es el grado de motivación que experimentan en su trabajo, permitiéndoles satisfacer sus necesidades.

Con la finalidad de que el rendimiento de los empleados sea óptimo se aplicaran las siguientes estrategias de motivación:

- **Remuneración.**

La remuneración es una poderosa fuerza para motivar al personal, esta se fijará de acuerdo al cargo y conforme a lo establecido por la ley, las prestaciones se pagarán en dos partes: La primera quincena se pagará el 50% del sueldo y el 50% restante se cancelará el último día del mes.

- **Reconocimientos.**

PINTUFER dará un reconocimiento al mejor empleado en base a su desempeño, puntualidad, rendimiento, trabajo en equipo y comportamiento con sus compañeros y jefes inmediatos.

Para la selección se contemplará que el empleado deberá haber cumplido al menos un año dentro de la empresa. El mejor empleado que se elija recibirá como reconocimiento una bonificación, ya sea económica o de vacaciones.

- **Agasajos por Navidad y Año Nuevo.**

Cada año PINTUFER por motivo de fiestas navideñas y año nuevo agasajará a sus empleados con una cena y canasta navideña con el fin de fomentar y reforzar el compañerismo. Otra forma de estimular a los colaboradores de microempresa será considerar sus fechas de nacimiento y festejar en forma simbólica sus cumpleaños.

4.6. EL CONTROL.

El control nos permite medir y corregir el desempeño de las actividades de los empleados para asegurar si lo realizado se ajusta a lo planeado y objetivos de la

empresa, en el caso de existir desviaciones permite identificar los responsables y corregir dichos errores.

4.6.1. Compra de Software.

Se propone la compra del Software, no sólo le permitirá a la empresa descubrir la realidad en que vive y su emprendimiento, sino que será el medio a través del cual se relacionará con el exterior, con clientes y proveedores conociendo sus obligaciones y créditos, los bienes que dispone y permitiéndole desglosar dicha realidad por medio de completos reportes y estadísticas.

Es quien dibuja el mapa de la geografía comercial que vive la empresa. Le permite anticipar caminos y obstáculos dándole información oportuna y verás para la toma de decisiones.

Los beneficios a través de la implementación del sistema consisten en mejorar la eficiencia y economía.

- **Eficiencia.**
 - Control interno de la empresa.
 - Elimina la captura innecesaria de información y el margen de error.
 - Menor número de personal en su operación.

- Información de costos detallada, concreta, oportuna, objetiva y confiable.
 - Favorece la toma de decisiones.
 - Proporciona la base para un crecimiento y expansión ordenada de su organización.
-
- **Economía.**
 - Optimiza los costos del personal.
 - Reduce la probabilidad de robos por parte del personal interno o externo.
 - Minimiza costos de papelería.

4.6.1.1. Áreas a controlarse

A través del Software se controlarán diferentes áreas:

- **Bodega.** Permitirá mantener un control inventarios de entrada y salida de mercaderías, proporcionando información real del stock actual de las mercaderías existentes.
- **Crédito.** Manejo de estado de clientes, control de cartera vencida, programación de visitas.

- **Administrativa.** Proporciona información oportuna y verás a los directivos para la toma de decisiones.
- **Ventas.** Permite tener un control de las ventas realizadas, facturación, devoluciones, cotizaciones y pedidos.

En conclusión el Software como medio de control es una herramienta que permite ahorrar tiempo, dinero y recursos humanos y financieros mediante una mejor administración.

Se sugiere comprar el Software Saci Pro. En el cuadro No 13 se presenta el costo en el que incurriría PINTUFER por su compra.

Cabe indicar que la adquisición del Software no representa un gasto, es una inversión y una necesidad para la empresa, ya que facilitará el proceso administrativo en sus diferentes áreas.

Cuadro No. 13
Software Contable

| Detalle | Cantidad | Valor unitario | Valor total |
|----------------|----------|----------------|---------------|
| Software | uno | 896 | 896,00 |
| Subtotal | | | |
| Imprevistos 2% | | | 17,92 |
| Total | | | 913,92 |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Patricio Yela.

Cuadro No. 15**Presupuesto elaboración tarjetas de asistencia**

| Detalle | Unidad de medida | Cantidad | Valor unitario | Valor total |
|---------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| | | | | |
| Tarjetas de control | 1/2 med | 1,000,00 | 28,00 | 28,00 |
| | | | | |
| Subtotal | | | | 28,00 |
| Imprevistos 2% | | | | 0,56 |
| Total | | | | 28,56 |

Fuente: Imprenta y papelería "RAMAR"

Elaborado por: Patricio Yela.

CONCLUSIONES

- La empresa PINTUFER debe adoptar políticas de motivación y capacitación constante para que el personal mejore optimice su producción.
- PINTUFER no contaba con un Manual de Funciones que es una de las razones por las cuales la fase administrativa ha tenido falencias, limitando la interacción e importancia a esta herramienta administrativa muy necesaria hoy en día.
- Es preciso estructurar a la empresa dentro del ámbito administrativo técnico, para que los objetivos y metas que se planteen sean accesibles en el tiempo y espacio en que se hayan estipulado.
- La empresa objeto de estudio es una empresa que esta direccionada por sus propietarios que tienen objetivos muy claros; pero hasta el momento no habían implementado un lineamiento técnico en su administración.
- El personal que labora en PINTUFER hasta ahora no ha sido capacitado para la aplicación de un Manual de Funciones y un Reglamento Interno.

- PINTUFER está cumpliendo sus compromisos de ley con los empleados, ya que todos se encuentran asegurados al Seguro Social Ecuatoriano.
- La Empresa objeto de estudio no tenía una cadena de mando claramente definida ya que no había formulado su organigrama estructural.

RECOMENDACIONES.

- Concienciar a los propietarios de PINTUFER, que pese a que es una empresa consolidada, el desempeño administrativo debe tener bases técnicas para lograr el éxito, de otra forma no sólo se retrasará la superación sino también se tendrán pérdidas económicas.
- Capacitar e incentivar de forma periódica al personal de la empresa, pues se debe considerar la importancia del factor humano en el desarrollo de la misma, ya que este factor permite potenciar a la misma.
- Seguir con la política administrativa de asegurar a sus empleados con la finalidad de evitar posteriores problemas legales y sus respectivas sanciones.
- Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los mismos que sean realizables y direccionen el trabajo del recurso humano administrativo y operativo.
- Establecer el organigrama estructural, definiendo las responsabilidades, sanciones y obligaciones que cada puesto implica, de forma clara y precisa.

- Implementar el manual de funciones propuesto, el cual representa una guía de acción para los empleados y de los directivos.
- Implementar un sistema contable actualizado con el fin de conocer técnicamente los resultados y la posición financiera de la empresa, tener un control del inventario de mercaderías, optimizar los recursos humanos, materiales y financieros.
- Aplicar el modelo administrativo propuesto, con la finalidad de optimizar los recursos, incrementar la rentabilidad y un crecimiento empresarial; prestando un servicio al cliente, eficiente y de calidad.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

1. STONER James et. al. *Administración Pearson* Educación 7ma Edición 2002.
2. CHIAVENATO Idalberto, *Administración de los nuevos tiempos* de la 1ra Edición 2004.
3. CHIAVENATO Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill 5ta Edición 2000.
4. CHIAVENATO Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw Hill 1ra Edición 2002.
5. CHIAVENATO Idalberto. *Recursos Humanos*. Edición compacta., Sao Paulo, Atlas, 1998.
6. MONTANA Pratick, *Administración*. 1ra Edición en español. México 2002.
7. DONNELLY James et. al. *Fundamento de Dirección en Administración de Empresas* Mc. Graw Hill, 8ctva, Edición 1997.
8. WERTHER William B .et.al, *Administración de personal y Recursos Humanos*. Mc-Graw Hill. 5ta Edición 2003.
9. GIBSON James, et. al. *Las Organizaciones* 10ma Edición 2005.
10. MILKOVICH George. *Human Resource Management*. Nueva York, Richard D. Irwin, 1999.
11. CERTO Samuel. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, Allyn & Bacon, 1998.
12. DESSLER Gary. *Human Resource Managemen*, Upper Sadlle River, NJ, Prentice Hall, 1997.
13. PORRET Miquel. *Recursos Humanos*. Business & Marketing School. 2da Edición. 2001.

14. MIRA, José Joaquín. “La Gestión por Procesos” / Universidad Miguel Hernández de Elche, 2009
15. SALAZAR, Aracely. “Gestión por procesos / Calidad asistencial”; Ed. Tecnos, Barcelona. 1999
16. CAPUANO, Andrea Miriam. “Evaluación de desempeño por competencias” / Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina / 2004
17. ALLES, M. “Desempeño por competencias” Buenos Aires / Garnica. 2002
18. GORDILLO, Héctor. “Evaluación de competencias laborales” Chile. 2004
19. Cruz, M. Peggy K. y Vega, Georgina. “Gestión por Competencias”. Antofagasta, Chile. Agosto, 2001
20. DONNELLY James et. al. *Fundamento de Dirección en Administración de Empresas* Mc. Graw Hill, 8ctva, Edición 1997.

INTERNET

1. SIN AUTOR [http://mx.geocities.com/tecmadero1/Apendice_B.htm] **Gestión de Talento humano.**
2. CASILDA ANDRADE P. (2007) [<http://www.ilustrados.com/publicaciones/>] **El talento humano como una condición fundamental para el recurso humano.**
3. Ricardo Candela Casas (2010) [<http://www.monografias.com>] **Gestión del talento humano y administración de recursos humanos**
4. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/
5. www.sanpablo.com.co/.../guiamanualfunciones.pdf
6. Gobierno de Navarra; “Gestión por procesos” / 2002 (www.navactiva.com)