



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
SERÉIS MIS TESTIGOS**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA DISTRIBUIDORA
SKANDINAR S.A. EN LA CIUDAD DE AMBATO”.

Disertación de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial con
mención en Administración de la Productividad.

Línea de investigación:

Gestión del talento humano y su aplicación en empresas y organizaciones.

Autora:

GINA ELIZABETH GALARZA VALDIVIESO

Director:

DR. CARLOS RAFAEL MEJÍA MONTENEGRO

Ambato – Ecuador

Junio 2013

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA DISTRIBUIDORA
SKANDINAR S.A. EN LA CIUDAD DE AMBATO”

Línea de Investigación:

Gestión del talento humano y su aplicación en empresas y organizaciones.

Autor:

GINA ELIZABETH GALARZA VALDIVIESO

Carlos Rafael Mejía Montenegro, Dr.
DIRECTOR DE LA DISERTACIÓN

f.....

Rocío del Carmen Rubio Paredes, Dra.
CALIFICADOR

f.....

Arturo Fernando Montenegro Ramírez
CALIFICADOR

f.....

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Ing.
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

f.....

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

f.....

Ambato – Ecuador
Junio 2013

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Gina Elizabeth Galarza Valdivieso portadora de la cédula de ciudadanía No. 180458929-7 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Gina Elizabeth Galarza Valdivieso

C.I.: 180458929-7

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar este agradecimiento diciendo “Gracias mi Dios por darme la sabiduría y la fortaleza para poder culminar con éxito y orgullo una etapa muy importante en mi vida”.

De igual manera GRACIAS a cada miembro de mi familia; a mi padre Carlos Galarza, a mi madre Gina Valdivieso, que a lo largo de mi vida me han apoyado y motivado en mi formación académica; a mis hermanos, sobrinos, cuñada, amigos y demás familiares que creen en mí y no dudan de mis habilidades y conocimientos.

A la señora Sonia Naranjo Gerente de la Distribuidora SKANDINAR S.A. quien me dio la oportunidad y la confianza de realizar el presente proyecto, abriéndome las puertas de su prestigiosa empresa para el desarrollo y mejora del sistema de manejo de capital humano dentro de la empresa.

Agradezco también a mi director de disertación, Dr. Carlos Mejía, quien a lo largo de este tiempo me ha apoyado y guiado en la preparación del trabajo de disertación, mismo que se finalizó llenando las expectativas personales y empresariales.

Gracias a mis profesores, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, a través de su paciencia y enseñanza he cumplido mi objetivo. Finalmente un eterno agradecimiento a la PUCESA y a la Escuela de Administración de Empresas la cual me preparó para el futuro y me formó como una persona de bien.

Gina Elizabeth Galarza Valdivieso

DEDICATORIA

A Dios porque está conmigo en cada paso que doy, cuidándome y llenándome de fortaleza y sabiduría para continuar;

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento; su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos un gran ejemplo a seguir, no solo para mí, sino para mis hermanos y sobrinos. Los amo con mi vida.

A mis amigos que con su entusiasmo y cariño me han dado el valor y coraje para continuar paso a paso para el desarrollo del mismo.

Y finalmente a todas esas personas que forman parte importante en mi corazón y han contribuido para la finalización de este trabajo.

Gina Elizabeth Galarza Valdivieso.

RESUMEN

SKANDINAR S.A. es una empresa líder dedicada a la distribución, comercialización y venta de productos alimenticios elaborados por PRONACA. La empresa durante años ha manejado los procesos de la gestión humana de manera empírica, por esta razón siente la necesidad de crear un sistema actualizado que ayude a mejorar las falencias detectadas debido a su crecimiento y a otros factores que no permiten su buen desarrollo. La presente disertación ofrece una guía para mejorar los procesos del talento humano existentes en la empresa e introducir métodos y técnicas eficientes que permitan el desarrollo de los mismos; a través del diseño de un sistema de gestión del talento humano que mejore el desempeño laboral de los trabajadores. Teniendo en cuenta que el manejo correcto del capital humano es considerado un factor importante que permite la consecución de objetivos y metas satisfaciendo las necesidades del personal. En la investigación se reflejará la problemática de la empresa, los objetivos a ser desarrollados, la descripción actual de la empresa; teoría sobre las variables encontradas; además, se podrá visualizar las falencias determinadas a través de la metodología que fue realizada a través de las técnicas de las encuestas y las entrevistas con sus respectivos instrumentos con respecto al desempeño laboral, mismas que fueron aplicadas al personal y finalmente se presenta la propuesta del diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano. La investigación permite que los problemas del talento humano de la empresa encuentren alternativas de solución para mejorar en sus procesos apoyando a su efectivo desarrollo.

ABSTRACT

SKANDINAR S.A. is the leading company dedicated to the distribution, trading and sales of foodstuffs produced by PRONACA. Over the years the company has managed the processes of the Human Resources in an empirical way; for this reason the company needs to create a new updated system in order to improve company's failures which were tracked down due its growth and among other factors that do not allow the company's effective growth. This dissertation offers a guide to improve the current Human Resources processes in the company, introducing new methods and techniques that allow a development through the design of a system of human resources to improve the performance of employees, taking into account, that the appropriate human capital management is considered an important factor that allows the achievement of the objectives and goals as well as the staff satisfaction. During this project the problems, the objective to be developed and the description about the company will be found as well as theories about variables employed were the company's failures will be reflected and determined by surveys and staff interviews about many factors and finally demonstrate a proposal design of the Human Resources System management along with each process and its development. The investigation allows that problems of human resources of the company have alternative solutions to improve their processes supporting their effective development.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Declaración de Autenticidad y Responsabilidad	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Tabla de Contenidos	viii
Tabla de Gráficos.....	xii
Introducción.....	1
1 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización	4
1.3 Significado del problema	6
1.3.1 Árbol de Problemas:	7
1.4 Formulación del Problema	8
1.4.1 Preguntas Básicas	8
1.5 Delimitación del Tema.....	9
1.5.1 Contenido:	9
1.5.2 Temporal:	9
1.5.3 Espacial:	9
1.6 Justificación.....	10

1.7	Objetivos	11
1.7.1	Objetivo General	11
1.7.2	Objetivos Específicos	11
2	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1	Referencia Histórica de la Distribuidora SKANDINAR S.A.	12
2.1.1	Giro del Negocio	13
2.1.2	Productos Principales de distribución.....	14
2.1.3	Misión	16
2.1.4	Visión.....	17
2.1.5	Principios y Valores.....	17
2.1.6	Base Legal.....	18
2.1.7	Estructura Organizacional.....	20
2.1.8	Situación actual de la empresa	21
2.2	Antecedentes Investigativos.....	22
2.3	Fundamentación Filosófica	26
2.4	Fundamentación Legal.....	27
2.4.1	Ley de Compañías	27
2.4.2	Código de Trabajo	28
2.4.3	Ley Orgánica de Discapacidades.....	34
2.4.4	Ley de Seguridad Social	37
2.5	Fundamentación Teórica.....	40
2.5.1	Talento Humano	40
2.5.2	Planeación Estratégica del Talento Humano.....	43
2.5.3	Gestión del Talento Humano.....	43
2.5.4	Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	45

2.5.5	Subsistemas del proceso de la Gestión del Talento Humano	47
2.5.6	Integración de personas:	49
2.5.7	Organización a personas:	63
2.5.8	Recompensar a las personas:	73
2.5.9	Desarrollo de las Personas	75
2.5.10	Retener a las personas	83
2.5.11	Supervisar a las Personas	88
2.5.12	Desempeño Laboral	93
2.5.13	Definición del Desempeño Laboral	93
2.5.14	Importancia del desempeño laboral	94
2.5.15	Elementos del desempeño laboral	94
2.5.16	Factores del desempeño laboral	95
2.6	Señalamiento de Variables	97
2.6.1	Variable Dependiente	97
2.6.2	Variable Independiente	97
2.7	Definición de Términos	97
3	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	101
3.1	Enfoque	101
3.2	Modalidad de la Investigación	101
3.2.1	Investigación de Campo	102
3.2.2	Investigación Bibliográfica	103
3.3	Nivel o tipo de Investigación	104
3.4	Fuentes de información	105
3.4.1	Fuentes Primarias	105
3.4.2	Fuentes Secundarias	105

3.5	Técnicas e Instrumentos.....	106
3.5.1	Técnicas	106
3.5.2	Instrumentos	106
3.6	Métodos de investigación.....	107
4	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..	108
4.1	Análisis de Resultados	108
4.2	Interpretación de Resultados	108
4.3	Encuesta	109
4.4	Entrevista	121
5	CAPÍTULO V: LA PROPUESTA	122
5.1	Introducción	122
5.2	Justificación.....	122
5.3	Objetivos de la Propuesta.....	123
5.3.1	Objetivo General	123
5.3.2	Objetivos Específicos	123
5.4	Situación Actual de los Procesos de la Gestión de Talento Humano de la Distribuidora SKANDINAR S.A.	124
5.4.1	Proceso de Integración de Personas:.....	124
5.4.2	Proceso de Organización de Personas:	124
5.4.3	Proceso de Recompensación a personas:	125
5.4.4	Proceso de Desarrollo de personas:	125
5.4.5	Proceso de Retención a Personas:	125
5.4.6	Proceso de auditar personas:	126
5.5	Análisis de los subsistemas de la Gestión de Talento Humano de la Distribuidora SKANDINAR S.A.	126

5.5.1	Proceso de Integración a personas:.....	126
5.5.2	Proceso de Organización de personas:.....	129
5.5.3	Proceso de Recompensar a personas:	130
5.5.4	Proceso de Desarrollo de Personas:.....	133
5.5.5	Proceso de Retención a personas:.....	134
5.5.6	Proceso de auditar personas:	135
5.6	Elaboración de un Sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de la Distribuidora SKANDINAR S.A.	136
5.6.1	Sistema de Integración de Personas.....	137
5.6.2	Sistema de organización de personas	154
5.6.3	Sistema de desarrollo de personas	176
5.6.4	Sistema de Retención a personas.....	183
5.6.5	Sistema de Supervisión a Personas.....	185
6	CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	188
6.1	Conclusiones	188
6.2	Recomendaciones	190
7	Bibliografía	192
8	Linkografía.....	194
9	Anexos	196

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1.1: Árbol de problemas	7
Gráfico 2.1: Leyes para el funcionamiento de SKANDINAR S.A.	19

Gráfico 2.2: Actual Organigrama Estructural SKANDINAR S.A.	20
Gráfico 2.3: Actual Organigrama Posicional SKANDINAR S.A.	20
Gráfico 2.4: Características Talento Humano	42
Gráfico 2.5: Seis procesos de la administración del talento humano	48
Gráfico 2.6: Reclutamiento Interno y reclutamiento externo	50
Gráfico 2.7: Reclutamiento Interno y Externo	52
Gráfico 2.8: La selección del personal como una comparación	56
Gráfico 2.9: Selección por competencias	56
Gráfico 2.10: Información acerca del puesto como base del proceso de selección y la influencia de las competencias	58
Gráfico 2.11: Entrevistas Dirigidas y abiertas.....	59
Gráfico 2.12: Proceso de selección del personal	62
Gráfico 2.13: El proceso de selección como una secuencia de etapas	63
Gráfico 2.14: Contenido del puesto según la descripción de puestos.....	64
Gráfico 2.15: Proceso de análisis de cargos	66
Gráfico 2.16: Evaluación de 360°	72
Gráfico 2.17: Componentes de la remuneración total	74
Gráfico 2.18: Etapas del proceso de capacitación	77
Gráfico 2.19: Fases del proceso de cambio	79
Gráfico 2.20: Técnicas del Desarrollo Organizacional.....	81
Gráfico 2.21: Desarrollo de personas por competencias.....	82
Gráfico 2.22: ¿Qué calificación daría a los procesos para supervisar a las personas en su organización?	89
Gráfico 2.23: Modelo de una Base de datos de la gestión de talento humano	91
Gráfico 3.1: Rango de edad:.....	109

Gráfico 3.2: Antigüedad en la empresa.....	110
Gráfico 3.3: Departamento al que pertenece.	111
Gráfico 3.4: Motivación en el trabajo	112
Gráfico 3.5: Motivación y Reconocimiento	114
Gráfico 3.6: Clima Laboral	116
Gráfico 3.7: Tiempo y Recursos.....	118
Gráfico 3.8: Metas y objetivos empresariales	120
Gráfico 4.1: Sistema de Gestión de Talento Humano propuesto para la Distribuidora SKANDINAR S.A.....	136
Gráfico 4.2: Procedimiento General para Reclutamiento de personal.....	139
Gráfico 4.3: Modelo de formulario de requerimiento de personal	140
Gráfico 4.4: Modelo de requerimiento de actualización de cargos	141
Gráfico 4.5: Procedimiento de Reclutamiento Interno	142
Gráfico 4.6: Formulario de requerimiento para el Reclutamiento Interno.....	143
Gráfico 4.7: Procedimiento para Reclutamiento Externo	144
Gráfico 4.8: Modelo de solicitud de empleo	145
Gráfico 4.9: Procedimiento para Selección del Personal.....	147
Gráfico 4.10: Modelo de listado de Postulantes Finales	148
Gráfico 4.11: Modelo de Formulario de Selección entre personal interno	149
Gráfico 4.12: Modelo de Formulario de Evaluación de Currículum Vitae.....	150
Gráfico 4.13: Modelo de Lista de Verificación de la Entrevista	151
Gráfico 4.14: Modelo de lista de documentos para ingreso de nuevos empleados ..	153
Gráfico 4.15: Procedimiento de Inducción al cargo	155
Gráfico 4.16: Organigrama Estructural propuesto para SKANDINAR S.A.....	160

Gráfico 4.17: Organigrama Posicional Propuesto para la Distribuidora SKANDINAR S.A	161
Gráfico 4.18: Procedimiento para Evaluación de desempeño.....	171
Gráfico 4.19: Modelo de Evaluación del desempeño personal Administrativo	172
Gráfico 4.20: Modelo de Evaluación del desempeño personal Operativo	174
Gráfico 4.21: Procedimiento para Capacitación al personal	178
Gráfico 4.22: Modelo de formulario de identificación de necesidades para capacitación	179
Gráfico 4.23: Modelo de listado de participantes para capacitación	180
Gráfico 4.24: Modelo de listado para planificación de cursos y talleres	181
Gráfico 4.25: Modelo de formulario para evaluación de capacitación	182
Gráfico 4.26: Procedimiento Plan Seguridad e Higiene Laboral	184
Gráfico 4.27: Procedimiento Base de Datos en sistemas informáticos	186
Gráfico 4.28: Modelo de la Base de Datos para la empresa	187

Tablas

Tabla 2.1: Principales productos SKANDINAR S.A.	14
Tabla 2.2: Distribución empleados SKANDINAR S.A.....	18
Tabla 2.3: Sistemas de Gestión del Talento Humano	46
Tabla 3.1: Rango de edad.....	109
Tabla 3.2: Antigüedad en la empresa.....	110
Tabla 3.3: Departamento al que pertenece.	111
Tabla 3.4: Motivación en el trabajo	112
Tabla 3.5: Motivación y Reconocimiento	113

Tabla 3.6: Clima Laboral	115
Tabla 3.7: Tiempo y Recursos.....	117
Tabla 3.8: Metas y Objetivos empresariales	119

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas requieren una formalización profunda en la gestión empresarial debido al entorno cambiante en el que se desarrollan; para lograr esto es importante llevar una adecuada gestión del talento humano basada en las necesidades y funciones de cada uno de sus colaboradores, y de esta manera mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Distribuidora SKANDINAR S.A.

La presente disertación de grado, cuenta con los siguientes capítulos en su estructura:

CAPÍTULO I; en este se determina el problema, contextualización, formulación y delimitación del problema, preguntas directrices, justificación y finalmente el desarrollo de los objetivos general y específicos.

CAPÍTULO II; aquí se encuentran los antecedentes investigativos, generalidades de la empresa, fundamentación legal y filosófica, teoría fundamental para el desarrollo de la investigación, conceptos sobre la gestión del talento humano información sobre los sistemas y subsistemas del talento humano, desempeño laboral y la Operacionalización de las variables.

CAPÍTULO III; se describe la metodología de la investigación, en donde se identifica el enfoque, la modalidad y tipos de investigación empleados en el desarrollo del trabajo, las fuentes de investigación y las técnicas e instrumentos utilizados.

CAPÍTULO IV; en este se encuentra el análisis e interpretación de los resultados finales obtenidos en la información del proceso de investigación.

CAPÍTULO V; dentro de este capítulo se encuentra la propuesta en donde constan los objetivos general y específicos para su desarrollo, se presenta la solución al problema determinado.

Finalmente se detalla la bibliografía, glosario de términos y los anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema:

Sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Distribuidora SKANDINAR S.A. en la ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema

Durante años la Distribuidora SKANDINAR S.A. ha desarrollado sus actividades de una manera excelente en el mercado; con el paso del tiempo la distribuidora ha ido creciendo convirtiéndose en una mediana empresa; sin embargo la incorrecta aplicación de un sistema de gestión del talento humano ha causado diversos conflictos en el desempeño de sus trabajadores y no se han tomado las medidas adecuadas para mejorar su clima laboral.

Uno de los factores por los que se presenta este problema es la manera empírica en la que se labora, situación que en algún momento iba a tener sus consecuencias, y es así que la gerencia general se ha hecho cargo de las múltiples actividades de las áreas de la empresa, especialmente la parte del talento humano que es el recurso más importante dentro de un ente sin poner mucho interés en crear un sistema de gestión

en el que se organice, planee, dirija, controle y evalúe a las personas que realizan las labores en la distribuidora; otro factor que incrementa el problema es el desconocimiento de métodos de actualización en los que se maneje una buena gestión del talento humano.

Todos estos elementos no permiten desarrollar un adecuado desempeño en los trabajadores de la empresa; y provocan efectos que repercuten en su desenvolvimiento, se pueden mencionar estos aspectos como dispersión y retraso en las actividades, desperdicio de recursos, un bajo nivel de motivación en los trabajadores que está relacionado directamente con el deterioro del clima laboral que causa el incumplimiento de metas y objetivos empresariales.

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro:

La gestión del talento humano en toda empresa dentro del mercado ecuatoriano está conformada por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las empresas, las cuales dependen de ellas para operar y alcanzar el éxito deseado. En los últimos años la historia del gobierno ecuatoriano marca escenarios de profundas transformaciones; especialmente en el ámbito empresarial, los cambios se los ha realizado con la necesidad de alcanzar la eficiencia y eficacia, de esta manera con la ayuda del talento humano y de la aplicación de sistemas de recursos humanos y su correcta utilización las organizaciones serán altamente competitivas.

1.2.1.2 Meso:

En la ciudad de Ambato la competitividad de las empresas ha resultado insuficiente dentro del enfoque de selección y promoción a los empleados en las distintas organizaciones; convirtiéndose en un aspecto difícil para ellos al momento de dotar la capacidad de gestión para poder sobrevivir dentro del mercado.

Las empresas grandes de la ciudad están adoptando un nivel de mejora y transformación en sus empresas tomando en cuenta que el personal que trabaja en ellas, es su principal recurso para crecer y desarrollarse en un entorno positivo; al mismo tiempo las empresas del área de distribución alimenticia no tratan de hacer competencia a otras de su mismo tipo, debido a que el alto mando prefiere alejarse de los problemas y no buscar una solución, haciendo que muchas de ellas fracasen.

1.2.1.3 Micro:

La empresa SKANDINAR S.A. al transcurrir de los años ha ido creciendo, teniendo presente que sin la colaboración de sus trabajadores el desarrollo de la misma no habría sido posible; por esta razón la empresa sabe que es necesaria la aplicación urgente de un sistema de gestión de talento humano que ayude a conseguir la mejora en todos sus niveles para ubicarse como la principal distribuidora de productos PRONACA a nivel provincial y mejorar el desempeño de sus trabajadores.

La mala aplicación de los procesos del sistema de talento humano en la empresa crea inconvenientes en aspectos de su personal, funciones y conocimientos; lo que ha

provocado efectos tales como la desmotivación e insatisfacción laboral, deterioro en el clima laboral, pérdida de recursos e incumplimiento de metas y objetivos.

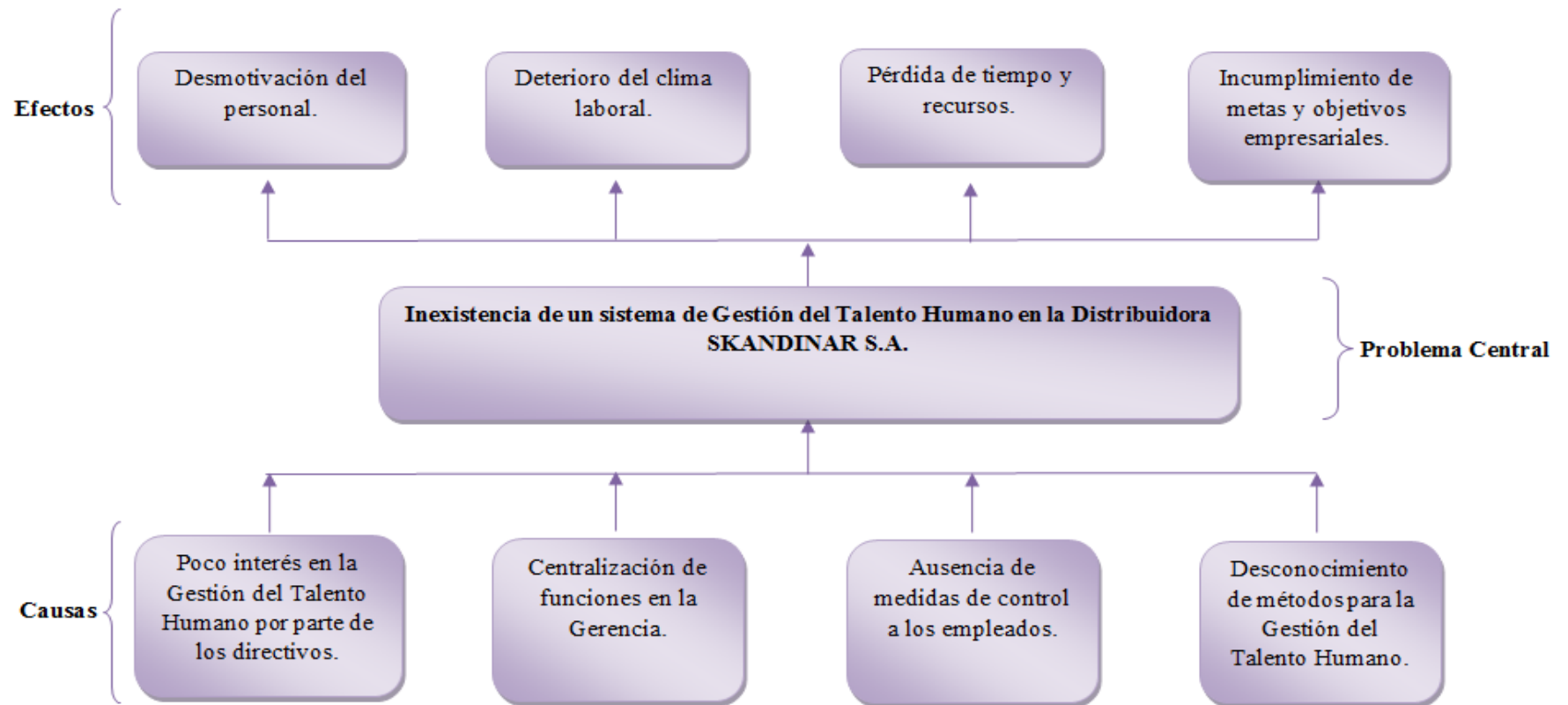
A través de la planificación de nuevas funciones para el control de la gestión que realiza el personal se mejorará el desempeño laboral de sus trabajadores, a través de una adecuada capacitación, la empresa podrá ingresar al medio competitivo y de transformación del mercado con el fin de mejorar el ingreso público y privado. Por lo tanto es fundamental que la organización cambie de visión hacía una institución fortalecida, comprometida con su personal y con los clientes externos para su entera satisfacción.

1.3 Significado del problema

El Sistema de Gestión del Talento Humano contribuirá con el desarrollo de la empresa apoyando el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Distribuidora SKANDINAR S.A.

1.3.1 Árbol de Problemas

Gráfico 1.1: Árbol de problemas



Fuente: SKANDINAR S.A.
Elaborado por: GALARZA, Gina

1.4 Formulación del Problema

¿De qué manera un sistema de Gestión del Talento Humano permitirá mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Distribuidora SKANDINAR S.A. en la ciudad de Ambato?

1.4.1 Preguntas Básicas

- ≈ ¿Es necesaria la creación de un Sistema de Gestión de Talento Humano en la Distribuidora SKANDINAR S.A.?
- ≈ ¿La creación de un Sistema de Gestión de Talento Humano en el distribuidor SKANDINAR S.A. mejorará el desempeño laboral de los trabajadores?
- ≈ ¿A qué se debe la desmotivación del clima laboral en la Distribuidora SKANDINAR S.A.?
- ≈ ¿Por qué existen retrasos en las actividades laborales de la Distribuidora SKANDINAR S.A.?
- ≈ ¿Cómo se mejorará el cumplimiento de las metas y objetivos en la empresa?

1.5 Delimitación del Tema

1.5.1 Contenido:

≈ **Campo:** Recursos Humanos

≈ **Área:** Sistema de Gestión del Talento Humano

≈ **Aspecto:** Desempeño Laboral

1.5.2 Temporal:

≈ El presente estudio se desarrollará durante un período de tiempo de 1 año iniciando en el mes de mayo de 2012, hasta mayo de 2013.

1.5.3 Espacial:

≈ La investigación del presente proyecto se realizará en la Distribuidora SKANDINAR S.A. ubicada en la Avenida Atahualpa y Río Salado, en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

1.6 Justificación

En la actualidad la organización interna de cualquier empresa necesita de recursos económicos, materiales y humanos para desarrollar una actividad comercial siendo un punto muy importante y estratégico el aspecto humano para el éxito de la misma y para el cumplimiento de sus objetivos, pues es de allí de donde nacen sus fortalezas; razón por la cual el capital intangible se muestra como el más valioso de toda institución; por esta razón es necesario crear un sistema que gestione el área del talento humano en la Distribuidora SKANDINAR S.A. para que pueda contar con un personal altamente calificado que explote las habilidades, destrezas y conocimientos de cada uno aprovechando todos los elementos para el crecimiento de la empresa.

Es de vital importancia la creación del sistema de talento humano para que corrija y mejore los desfases hallados en la problemática de la investigación misma que afecta directamente a la satisfacción y desarrollo del personal de la organización; el sistema perfeccionará las condiciones actuales de servicio a sus clientes, desempeño y satisfacción laboral; los resultados podrán ser más halagadores, logrando involucramiento, mejoramiento continuo y el trabajo en equipo.

La investigación beneficia directamente a la Distribuidora SKANDINAR S.A. que como empresa puede analizar y estudiar los procesos de talento humano presentados para que a futuro los pueda aplicar y mejorar el desempeño y conseguir el correcto desarrollo de su organización. Además beneficia a los trabajadores de la empresa quienes a través de la correcta aplicación aumentarán el nivel de satisfacción personal y mejorará el clima laboral y el correcto desenvolvimiento en las funciones.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

- ≈ Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano que sirva para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

1.7.2 Objetivos Específicos

- ≈ Conocer la situación actual de los procesos de Gestión del Talento Humano de la empresa.
- ≈ Analizar los subsistemas de la Gestión de Talento Humano que tiene la empresa.
- ≈ Elaborar un Sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Referencia Histórica de la Distribuidora SKANDINAR S.A.

La distribuidora SKANDINAR S.A es una empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios; emprendió sus actividades en el mercado Ambateño el 29 de Noviembre de 1984 por la familia Carrillo Naranjo.

Se inició como una pequeña distribuidora de productos de primera necesidad, más conocida como SUPER SKANDINAVO ubicada en la zona centro de la ciudad, dedicándose a la venta de productos Mr. Pollo.

Con el paso del tiempo la distribuidora fue incrementando su personal, debido a que la empresa PRONACA, empresa responsable de proveer los productos, detectó la necesidad de crear puntos de distribución a pequeños negocios locales que puedan encargarse directamente de la distribución y ahorrar tiempo y recursos permitiendo crear nuevas empresas trabajando conjuntamente; es así que la SKANDINAR S.A. se convierte en la primera distribuidora autorizada por PRONACA en la ciudad de Ambato, definiendo su liderazgo a nivel nacional.

En el año 2011 la empresa cambia su razón a Sociedad Anónima apropiando su nombre a SKANDINAR S.A. teniendo su matriz principal en la Avenida Atahualpa y Víctor Hugo, actualmente es responsable de la comercialización y distribución de todas las líneas de productos alimenticios pertenecientes a PRONACA realizando una cobertura total en la Provincia de Tungurahua.

Durante su crecimiento la empresa ha desarrollado niveles tecnológicos y logísticos a través de las necesidades que han tenido PRONACA y el entorno laboral. Al momento cuenta con un servicio en línea para la toma de pedidos con la finalidad de agilizar la gestión de distribución convirtiéndola en un factor eficaz y oportuno para obtener la fidelidad del cliente ya que el servicio se brinda puerta a puerta.

2.1.1 Giro del Negocio

La empresa se dedica a la comercialización, distribución y venta de productos producidos por PRONACA en las distintas zonas de la provincia de Tungurahua, siendo su producto estrella Mr. Pollo en todas sus líneas.

2.1.2 Productos Principales de distribución

Tabla 2.1: Principales productos SKANDINAR S.A.

 PRODUCTOS PRONACA DISTRIBUIDOS POR SKANDINAR S.A. 		
1	Pollos "Mr. Pollo"	
2	Pollos "Hornero"	
3	Gallinas	
4	"Mr. Chanco"	
5	Embutidos	
5.1	Embutidos Mr. Pollo	
5.2	Embutidos PLUMROSE	
5.3	Embutidos Danesa	
5.4	Embutidos UP	
5.5	Embutidos Fritz	
6	Productos del mar "Mr. Fish"	

 PRODUCTOS PRONACA DISTRIBUIDOS POR SKANDINAR S.A. 		
7	Arroz "Gustadina"	
8	"Mr. Cook"	
9	Conservas "Gustadina"	
9.1	Aliños	
9.2	Salsa de tomate Gustadina	
9.3	Mayonesa Gustadina	
9.4	Mostaza	
9.5	Vinagre	
9.6	Ají y Salsa China	
9.7	Mermelada	
9.8	Delicatessen	
9.9	Postres	

 PRODUCTOS PRONACA DISTRIBUIDOS POR SKANDINAR S.A. 		
9.10	Aceites	
9.11	Enlatados	
10	Pavos "Mr. Pavo"	
11	Alimento para perros "PROCAN"	
12	Alimento para gatos "PROCAT"	

Fuente: SKANDINAR S.A.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

2.1.3 Misión

“La obligación es comercializar y distribuir productos de calidad como son los de las líneas de PRONACA, tomando en cuenta el mercado al que nos dirigimos y sus cambios, a más de la mezcla de marketing estratégico que se debe utilizar para lograr un mejor posicionamiento en el mismo”.

2.1.4 Visión

“Posicionar otros tipos de productos alimenticios, para ello será necesario fortalecer la alianza estratégica con PRONACA, manteniendo lo que la caracteriza como es la calidad en el servicio e higiene de los productos”.

2.1.5 Principios y Valores

SKANDINAR S.A. tiene especial afán en la satisfacción al cliente cumpliendo con los siguientes valores y principios:

- ≈ Responsabilidad en las entregas.
- ≈ Respeto hacia los compromisos contraídos a través de la fuerza de ventas.
- ≈ Consideración al cliente interno y externo de la empresa.
- ≈ Honradez.
- ≈ Puntualidad.

El lema de la empresa es ser EFICIENTES Y EFICACES en el servicio. De ahí la preocupación por ser creativos y atentos en el desarrollo adecuado de personal de ventas, bodega y entrega. Siendo una empresa comercializadora es muy claro que el jefe del negocio es el CLIENTE.

Con esta filosofía y trabajo arduo y continuo se ha logrado ganar la confianza y lealtad de la clientela de la empresa.

2.1.6 Base Legal

La empresa está constituida legalmente como Sociedad Anónima iniciando sus actividades como SKANDINAR S.A. el 13 de julio de 2011 con el mismo giro de negocio; para la constitución de la misma la empresa actualmente cuenta con tres accionistas dividiendo sus acciones 4,5% cada uno; con un capital de \$9.500 USD; y cuenta con 50 empleados divididos de la siguiente manera.

Tabla 2.2: Distribución empleados SKANDINAR S.A.

CARGO	N° DE EMPLEADOS
GERENCIA	
Gerente General	1
DEPARTAMENTO CONTABLE	
Jefe Financiero	1
Contador	1
Auxiliar de contabilidad	2
Oficial de cartera	1
Auxiliar de cartera	3
DEPARTAMENTO DE VENTAS	
Jefe de Ventas	1
Supervisor de Ventas	1
Vendedores	14
BODEGA	
Jefe de Bodega	1
Auxiliar de bodega de congelados	3
Auxiliar de bodega de embutidos	1

Auxiliar de bodega de secos	2
LOGÍSTICA	
Jefe de Logística	1
Facturador	2
Despachadores	8
Choferes	7
Total Personal SKANDINAR S.A.	50

Fuente: SKANDINAR S.A.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

Para el funcionamiento y desarrollo de las actividades comerciales la empresa SKANDINAR S.A. se encuentra amparada en las siguientes leyes:

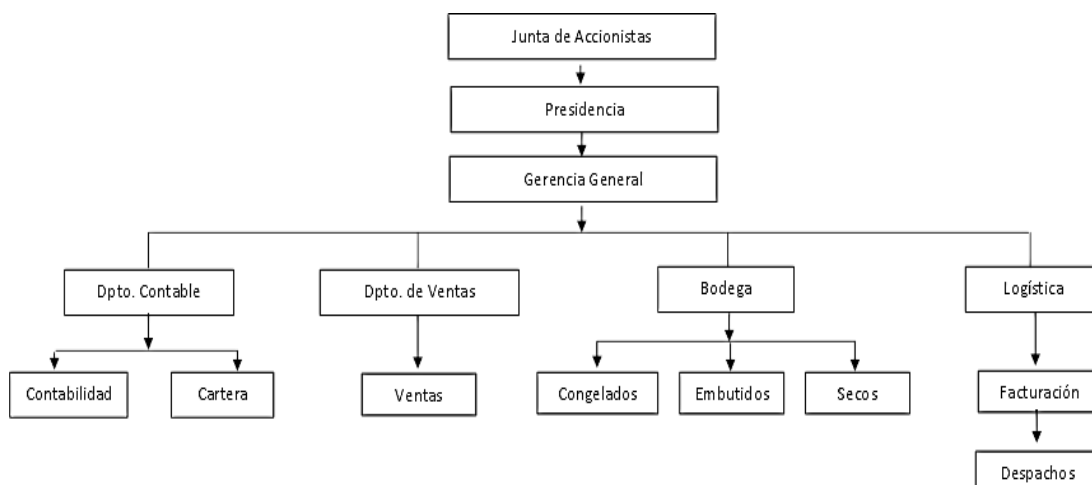
Gráfico 2.1: Leyes para el funcionamiento de SKANDINAR S.A.

Leyes y Reglamentos SKANDINAR S.A.	Ley de compañías
	Ley de régimen tributario interno
	Código Civil,
	Código de Trabajo
	Código de Comercio,
	Código tributario,
	Ley de IESS
	Ordenanzas municipales
	Ministerio de Salud.

Fuente: SKANDINAR S.A.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

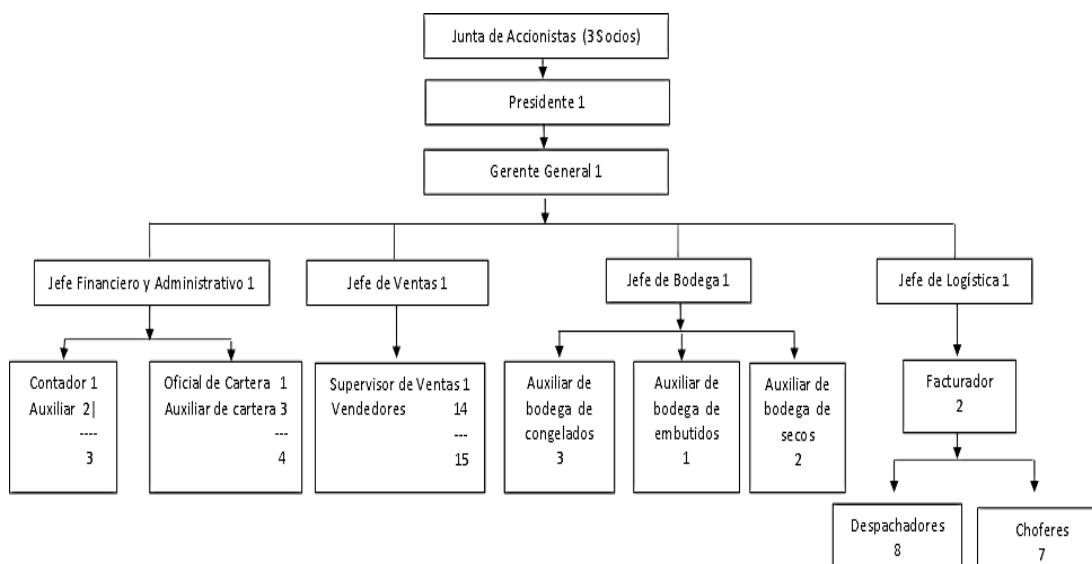
2.1.7 Estructura Organizacional

Gráfico 2.2: Actual Organigrama Estructural SKANDINAR S.A.



Fuente: SKANDINAR S.A.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

Gráfico 2.3: Actual Organigrama Posicional SKANDINAR S.A.



Fuente: SKANDINAR S.A.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

2.1.8 Situación actual de la empresa

La empresa actualmente para su desenvolvimiento establece a los trabajadores objetivos y metas diarias de ventas; la distribuidora es considerada como una empresa de economía estable ya que las recaudaciones en efectivo que realiza a diario son un 25% de sus ventas y el 73% de crédito que otorga la empresa a sus clientes siendo el plazo máximo de 8 días.

Para la distribución de los productos, la empresa cuenta con 50 personas, las mismas que se distribuyen de la siguiente manera:

- ≈ 8 despachadores; que cumplen con la distribución de 14 rutas.
- ≈ 7 Choferes; que manejan cada uno un camión designado.
- ≈ 14 vendedores
- ≈ 7 Auxiliares de bodega
- ≈ 2 facturadores; y para la gestión
- ≈ 12 administrativos

Dentro del área de ventas y distribución la empresa presenta algunas falencias, las cuales son causadas por el poco compromiso de algunos de los trabajadores y la falta de control a los mismos al momento de realizar el trabajo en campo.

Al no existir un cumplimiento total de las ventas y por ende un incumplimiento de objetivos, causa desmotivación al personal tanto operativo como administrativo ya

que el proceso establece la colaboración de todos desde el pedido hasta la entrega y la satisfacción al cliente.

Además la ausencia de un sistema de gestión de Talento Humano provoca que las funciones se centralicen en su mayor parte en las cabezas de cada área, en especial de la gerencia; lo que provoca deterioro en el clima laboral de la empresa.

2.2 Antecedentes Investigativos

El Sistema de Gestión del Talento Humano, consiste en las acciones de la administración que se llevan a cabo a través del capital humano con el que cuentan las organizaciones para lograr un determinado objetivo o meta, relacionado con el giro de negocio de la empresa.

La implantación de cualquier sistema de Gestión del Talento Humano lleva a cabo la asignación de recursos tanto financieros como humanos disponibles a tareas y actividades para los trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales; diversas organizaciones e institutos de estudio como universidades han realizado diferentes investigaciones acerca de este, con el fin de demostrar la viabilidad que tienen en el logro y cumplimiento de los objetivos. A continuación se citan importantes investigaciones:

En el XXIX Curso de Maestría en Seguridad y Desarrollo con mención en Gestión Pública y Gerencia Empresarial realizado en el Instituto de Altos Estudios Nacionales de la República del Ecuador, la investigación realizada en el año 2002

por: Dr. Psicol. Ind. Fernando Vásconez, con el tema “La Administración del Talento Humano eficiente y eficaz del Registro Civil para la satisfacción de necesidades del Cliente interno y externo, optimizando el desarrollo sostenible del Ecuador”, para la obtención del Título “Máster en Seguridad y Desarrollo”; presentando los siguientes objetivos:

- ≈ Determinar estrategias de la Administración del Talento Humano eficiente y eficaz, que deberá ser aplicado por las instituciones públicas a fin de garantizar la satisfacción de necesidades del cliente interno - externo, optimizando el desarrollo sostenible del Ecuador
- ≈ Lograr el diagnóstico, la satisfacción de necesidades del cliente interno- externo dentro del sitio de trabajo para proponer un programa de mejoramiento de calidad de servicios.
- ≈ Formular programas de desarrollo y capacitación tendientes a la eficiencia y eficacia del Talento Humano.

Determinando que;

El establecimiento de nuevas Administraciones del Talento Humano a través de modelos eficientes y eficaces fijados en una visión en la satisfacción de necesidades, medios y mecanismos logran que las empresas públicas y privadas lideren de manera óptima en el mercado; enfrentando periódicamente el reto del crecimiento sostenido de las empresas a través de su mejoramiento.

Como es conocido en el país el nivel motivacional de los empleados públicos es bajo y por lo tanto la satisfacción que existe dentro de estas instituciones no es la indicada para el desarrollo de los seres humanos. En el caso de no existir niveles de incentivos y capacitación elevados, existe muy poca posibilidad de un rendimiento eficiente por más que exista alto mejoramiento en el nivel intelectual.

La Administración del Talento Humano siempre debe visionar el mejoramiento de la satisfacción de los empleados que colaboran dentro del Registro Civil; y después de ello, la aplicación de los cursos de capacitación para alcanzar la gestión de calidad en el servicio al cliente.

En la Universidad Nacional de Colombia – Facultad de Administración Manizales – Colombia, se encuentra la investigación realizada por: Francisco Javier Santacruz Villegas en el año 2011, con el tema “ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA EFECTIVIDAD PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN” con el fin de obtener el título de Magister en Administración. Sus objetivos son:

- ≈ Analizar la influencia de las prácticas efectivas de Gestión Humana en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo.
- ≈ Medir el nivel de las prácticas efectivas de Gestión Humana en los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo.

- ≈ Conocer los factores motivantes que influyen en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo.
- ≈ Relacionar el nivel de las prácticas efectivas de Gestión Humana con los factores motivantes que influyen en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo.

Determinando que;

- ≈ A través del análisis de la efectividad en las prácticas de la Gestión Humana para la retención de los empleados de mandos medios en las distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo, se determinó que existen falencias en el ejercicio de sus actividades para conseguir el logro de los objetivos.
- ≈ El análisis de Gestión Humana permite conocer el motivo de la desmotivación en los empleados y la mayoría es presentada por la poca seguridad laboral. Por lo cual busca factores de motivación para corregir las debilidades y conservar el talento más importante de la empresa, el hombre.

2.3 Fundamentación Filosófica

Esta investigación se realizará bajo el paradigma “crítico – propositivo” en la Distribuidora SKANDINAR S.A. ubicada en la ciudad de Ambato debido a las siguientes causas:

- ≈ Es crítico ya que actúa como alternativa para la investigación debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales que ocurren dentro de la empresa, de esta manera se podrá aplicar la observación directa para obtener resultados y críticas de la investigación realizada.
- ≈ Es propositivo porque permite plantear alternativas de mejora construidas en un clima de proactividad aplicado a los problemas encontrados en la investigación.
- ≈ Este paradigma permite conocer el problema actual que atraviesa la Distribuidora SKANDINAR S.A dentro de la parte del Talento Humano y las posibles variaciones que sufra en el transcurso del tiempo, ya que nos permite determinar:
 - Problematicación.
 - Construcción teórica del objeto de estudio.
 - Recolección de información.
 - Procesamiento de análisis de información.

- Reconstrucción de la totalidad concreta: análisis – síntesis.
- Propuesta de solución

En este paradigma el evaluador actúa como investigador que tiene mayor información y acercamiento a la realidad, no obstante, no pierde el contacto con el cliente interno ya que de ellos va a sacar las conclusiones y va a emitir los juicios de valor para que otros tomen las decisiones pertinentes de acuerdo a las necesidades que se presenten.

2.4 Fundamentación Legal

La empresa está regida a los siguientes códigos y leyes:

2.4.1 Ley de Compañías

“Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil. Nota: Incluido Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial. No. 326 de 25 de noviembre de 1999”.

La empresa se rige a la SECCIÓN VI de la Ley de Compañías referente a la conformación de LA COMPAÑIA ANONIMA. SKANDINAR S.A. fue establecida

como Sociedad Anónima el 23 de junio del 2011 según la resolución SC.DIC.A.11.012 de la Superintendencia de Compañías.

2.4.2 Código de Trabajo

Los artículos analizados del Código de Trabajo que a continuación se mencionan, están relacionados con el tema de la presente investigación: “Sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Distribuidora SKANDINAR S.A. en la ciudad de Ambato”.

≈ Título I - Contrato Individual Trabajo - Capítulo I- De su naturaleza y especies

“Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre”.

La empresa aplica el contrato a prueba a los empleados nuevos cumpliendo los 90 días de prueba, concluido ese período de tiempo aplica el contrato a tiempo fijo (1 año) y a partir de esto el contrato a tiempo indefinido.

Art. 41.- Responsabilidad solidaria de empleadores.- Cuando el trabajo se realice para dos o más empleadores interesados en la misma empresa como socios o

copartícipes, ellos serán solidariamente responsables de toda obligación para con el trabajador”.

≈ **Capítulo IV – De las obligaciones del empleador y del trabajador**

“Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales.
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto

Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con

discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años”.

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.-

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana;
2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;
4. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo.

Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones. Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince, salvo que las partes, mediante contrato individual o colectivo, convinieren en ampliar tal beneficio.

≈ **Capítulo VI – De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales.**

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así: El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador; el cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad. Quienes no

hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

≈ **De las remuneraciones adicionales**

“Art. 111.- Derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario. La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de abril en las regiones de la Costa e Insular; y, hasta el 15 de septiembre en las regiones de la Sierra y Oriente. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

Art. 196.- Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios

Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo. La determinación de la cantidad que corresponda por cada año de servicio se hará de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

2.4.3 Ley Orgánica de Discapacidades

Dentro de la Ley Orgánica de Discapacidades tomado de la página web del CONADIS, la empresa cumple con los siguientes artículos:

≈ Título I - Capítulo I - Del Objeto, Ámbito y Fines

“Art. 2.- Ámbito.- Esta Ley ampara a las personas con discapacidad ecuatorianas o extranjeras que se encuentren en el territorio ecuatoriano; así como, a las y los ecuatorianos en el exterior; sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, su cónyuge, pareja en unión de hecho y/o representante legal y las personas jurídicas públicas, semipúblicas y privadas sin fines de lucro, dedicadas a la atención, protección y cuidado de las personas con discapacidad. El ámbito de aplicación de la presente Ley abarca los sectores público y privado. Las personas con deficiencia o condición discapacitante se encuentran amparadas por la presente Ley, en lo que fuere pertinente”.

Art. 3.- Fines.- La presente Ley tiene los siguientes fines:

6. Garantizar y promover la participación e inclusión plenas y efectivas de las personas con discapacidad en los ámbitos públicos y privados.”

≈ **Título I - Capítulo II - De Los Principios Rectores y de aplicación**

“Art. 4.- Principios fundamentales.- La presente normativa se sujeta y fundamenta en los siguientes principios:

3. Igualdad de oportunidades: todas las personas con discapacidad son iguales ante la ley, tienen derecho a igual protección legal y a beneficiarse de la ley en igual medida sin discriminación alguna. No podrá reducirse o negarse el derecho de las personas con discapacidad y cualquier acción contraria que así lo suponga será sancionable”.

≈ **Título II - Capítulo II - De los Derechos de las Personas con Discapacidad -
Sección Quinta - Del Trabajo Y Capacitación**

“Art. 45.- Derecho al trabajo.- Las personas con discapacidad, con deficiencia o condición discapacitante tienen derecho a acceder a un trabajo remunerado en condiciones de igualdad y a no ser discriminadas en las prácticas relativas al empleo, incluyendo los procedimientos para la aplicación, selección, contratación, capacitación e indemnización de personal y demás condiciones establecidas en los sectores público y privado.

Art. 47.- Inclusión laboral.- La o el empleador público o privado que cuente con un número mínimo de veinticinco (25) trabajadores está obligado a contratar, un

mínimo de cuatro por ciento (4%) de personas con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condiciones físicas y aptitudes individuales, procurando los principios de equidad de género y diversidad de discapacidades. El porcentaje de inclusión laboral deberá ser distribuido equitativamente en las provincias del país, cuando se trate de empleadores nacionales; y a los cantones, cuando se trate de empleadores provinciales. El trabajo que se asigne a una persona con discapacidad deberá ser acorde a sus capacidades, potencialidades y talentos, garantizando su integridad en el desempeño de sus labores; proporcionando los implementos técnicos y tecnológicos para su realización; y, adecuando o readecuando su ambiente o área de trabajo en la forma que posibilite el cumplimiento de sus responsabilidades laborales”.

Art. 48.- Sustitutos.- Las y los parientes hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, cónyuge, pareja en unión de hecho, representante legal o las personas que tengan bajo su responsabilidad y/o cuidado a una persona con discapacidad severa, podrán formar parte del porcentaje de cumplimiento de inclusión laboral, de conformidad con el reglamento. Este beneficio no podrá trasladarse a más de una (1) persona por persona con discapacidad.

Art. 50.- Mecanismos de selección de empleo.- Las instituciones públicas y privadas están obligadas a adecuar sus requisitos y mecanismos de selección de empleo, para facilitar la participación de las personas con discapacidad, procurando la equidad de género y diversidad de discapacidad. Los servicios de capacitación profesional y más entidades de capacitación deberán incorporar personas con discapacidad a sus programas regulares de formación y capacitación.

Art. 51.- Estabilidad laboral.- Las personas con discapacidad, deficiencia o condición discapacitante gozarán de estabilidad especial en el trabajo. En el caso de despido injustificado de una persona con discapacidad o de quien tuviere a su cargo la manutención de la persona con discapacidad, deberá ser indemnizada con un valor equivalente a dieciocho (18) meses de la mejor remuneración, adicionalmente de la indemnización legal correspondiente”.

2.4.4 Ley de Seguridad Social

≈ Título I – Del Régimen General

“Art. 2.- Sujetos de Protección.- Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales”.

Art. 4.- Recursos del Seguro General Obligatorio: Las prestaciones del Seguro General Obligatorio se financiarán con los siguientes recursos:

b) La aportación patronal obligatoria de los empleadores, privados y públicos, para cada seguro, cuando los afiliados sean trabajadores sujetos al Código del Trabajo;

≈ **Capítulo II – De Los Asegurados Obligados**

“Art. 15.- Calculo de Aportaciones.- Las aportaciones obligatorias, individual y patronal del trabajador en relación de dependencia, se calcularán sobre la materia gravada, con sujeción a los resultados de los estudios actuariales independientes contratados por el IESS.

Art. 73.- Inscripción del Afiliado y Pago de Aportes.- El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvención, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince (15) días. El empleador dará aviso al IESS de la modificación del sueldo o salario, la enfermedad, la separación del trabajador, u otra novedad relevante para la historia laboral del asegurado, dentro del término de tres (3) días posteriores a la ocurrencia del hecho.

El afiliado está obligado a exhibir su tarjeta personalizada entregada por la institución para todo trámite o solicitud de prestación ante el IESS o las

administradoras de los seguros sociales, y a presentarla al nuevo empleador para el reconocimiento de sus derechos previsionales desde el momento de su ingreso.

El empleador y el afiliado voluntario están obligados, sin necesidad de reconvención previa, a pagar las aportaciones del Seguro General Obligatorio dentro del plazo de quince (15) días posteriores al mes que correspondan los aportes.

Art. 75.- Responsabilidad Solidaria de los Empleados Privados, Mandatarios y Representantes.- Iguales obligaciones y responsabilidades tienen los patronos privados y, solidariamente, sus mandatarios y representantes, tanto por la afiliación oportuna de sus trabajadores como por la remisión al IESS, dentro de los plazos señalados, de los aportes personales, patronales, fondos de reserva y los descuentos que se ordenaren”.

Art. 83.- Derecho del Empleador para Descontar Aportes al Trabajador.- Sin perjuicio de las obligaciones patronales correspondientes, el patrono tiene derecho a descontar a los afiliados, al efectuar los pagos de sueldos y salarios, el valor de los aportes personales, el de los descuentos por otros conceptos que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ordenare, y el de las multas que éste impusiere a sus afiliados. Si el patrono no ha hecho uso del derecho a descontar los aportes personales, al efectuar el pago de sueldos y salarios, podrá ejercerlo en el pago siguiente o subsiguiente, como plazo máximo. Si no lo hiciere, esos aportes personales quedarán también de cargo del patrono, sin derecho a reembolso”.

2.5 Fundamentación Teórica

≈ **Variable independiente:**

2.5.1 Talento Humano

“Así como el pez es feliz nadando y las aves volando, nosotros seremos felices utilizando nuestros talentos”. (Aristóteles)

El talento humano es el recurso más esencial para el funcionamiento de cualquier empresa. Es el elemento humano quien proporciona esfuerzo en las actividades empresariales; por esta razón la organización se desarrolla con efectividad, de lo contrario no podrá continuar. La capacidad humana ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de propósitos empresariales.

2.5.1.1 Características del Talento Humano

“Talento es el conjunto de dones naturales o sobre naturales con que Dios enriquece a los hombres, dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, que resplandecen en una persona”. (ALLES Martha, 2008, pg. 33).

Hay que tener claro que, “El talento no es cuestión de cociente intelectual, ni de nivel de la renta familiar, ni de la calidad del centro educativo, sino de otra serie de requisitos”. (JERICÓ Pilar, 2008).

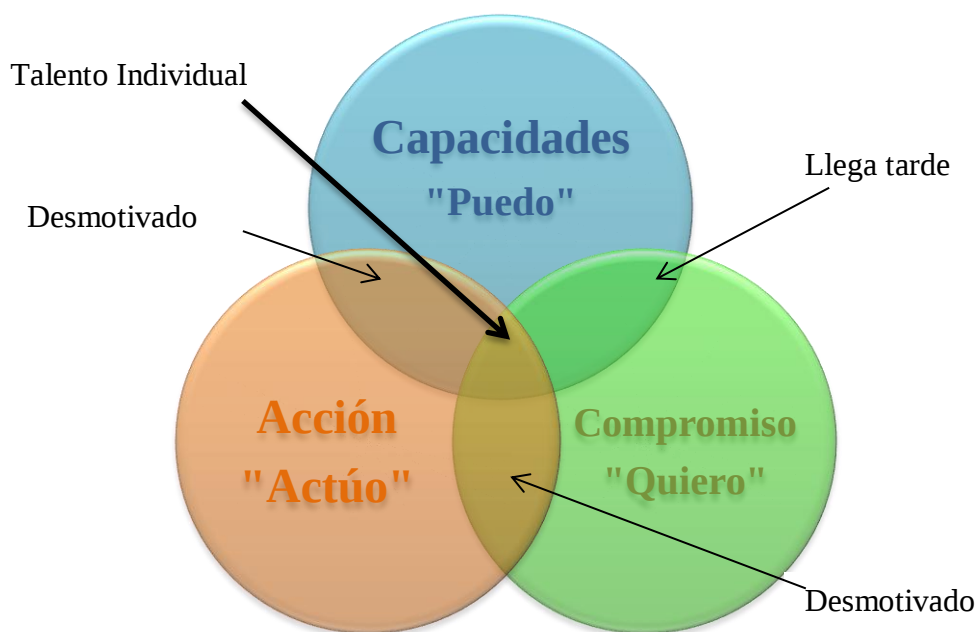
“Una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará con un efecto multiplicador. Si por el contrario, en vez de facilitar, lo limita; no sólo la compañía no innova, sino que además correrá el peligro de que los profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo y disminuyan su compromiso”. (ALLES Martha, 2010, pg.33).

El talento es igual a los resultados obtenidos; es decir que si no hay resultados no hay talento.

El talento se compone por tres variables, las mismas que tienen la suficiente importancia para desarrollar el talento:

- ≈ **Las capacidades:** Refiriéndose tanto a los conocimientos como a las habilidades; teniendo la capacidad de aprender y desaprender lo conocido.
- ≈ **El compromiso:** Es necesario entre la empresa y el equipo de trabajo; en este caso el compromiso es la motivación por pertenecer a una organización y aportar valor.
- ≈ **La acción:** Es necesaria para llegar a los resultados. En esta variable la rapidez es fundamental. (JERICÓ Pilar, 2008).

Gráfico 2.4: Características Talento Humano



Fuente: JERICO Pilar, 2008, pág. 68
 Elaborado por: GALARZA, Gina.

El talento humano es el conjunto de cualidades, dones y características que poseen las personas las mismas que las distinguen y las hacen diferentes; actualmente se considera que el talento humano es primordial y esencial en todas las organizaciones. El talento humano engloba a todo el capital humano en una organización, es decir: empleados, trabajadores, operadores, y colaboradores de las organizaciones, los mismos que son considerados el pilar y el principal recurso para el logro de metas, objetivos y resultados establecidos por la empresa.

Un personal motivado y comprometido con la empresa genera ventajas competitivas sobre las demás organizaciones dedicadas a la misma actividad.

2.5.2 Planeación Estratégica del Talento Humano

“Para alcanzar el éxito las empresas deben alinear estrechamente sus estrategias y programas o tácticas de Recursos Humanos con las oportunidades del entorno, las estrategias de negocio, las características exclusivas y las competencias distintivas de la organización”. (Gómez – Mejía, Balkin y Cardi 2008, pg.26).

La planeación estratégica es la manera como la función de recursos humanos puede contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales y conjuntamente favorecer e incentivar la motivación de los empleados.

“Además la estrategia organizacional que utilizan las empresas es la que define el comportamiento de las mismas en un entorno cambiante, dinámico y competitivo”. (CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.64).

La planificación estratégica de recursos humanos debe ser formulada junto a la planificación estratégica de la organización, esto debido a que si las dos estrategias se realizan al mismo tiempo la empresa funcionara adecuadamente integrando todas las actividades de la organización.

2.5.3 Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

- ≈ Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- ≈ Capacitar a los empleados
- ≈ Proporcionar mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

2.5.3.1 Concepto de gestión del talento humano

“La administración de recursos humanos es un capo muy sensible a la mentalidad predominante en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, su estructura, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”. (CHIAVENATO Idalberto, 2009, Pg.7).

La gestión del talento humano es la herramienta que permite la interacción y colaboración eficaz de todas las personas que forman parte de la organización, con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos individuales y organizacionales.

2.5.3.2 Responsabilidades de la Gestión del Talento Humano

La gestión de talento humano tiene 2 responsabilidades fundamentales:

- ≈ Apoyar a la gestión de la compañía

≈ Representar a los empleados

2.5.3.3 Importancia de la Gestión del Talento Humano

“En la actualidad se cree que la incapacidad de una empresa para reclutar personal y retener una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la clave principal para las operaciones del negocio. El panorama futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, es decir con la Gestión de Talento Humano al frente”. (CHIAVENATO Idalberto, 2009).

La GTH tiene factores de importancia dentro de las empresas, tales como:

- ≈ Genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.
- ≈ Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas
- ≈ Capacita y desarrolla a los empleados continuamente
- ≈ Diseña e implementa programas de bienestar a los empleados
- ≈ Apoya a las decisiones que toma la gerencia

2.5.4 Procesos de la Gestión del Talento Humano

“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas”. (CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg. 13).

Ya sea director, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La Administración de recursos humanos está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas e incrementar el capital humano.

Tenemos así:

Tabla 2.3: Sistemas de Gestión del Talento Humano

≈ Análisis y descripción de puestos	≈ Diseño de puestos.
≈ Reclutamiento y selección del personal.	≈ Contratación de candidatos seleccionados.
≈ Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.	≈ Administración de cargos y salarios.
≈ Incentivos salariales y beneficios sociales.	≈ Evaluación del desempeño de los empleados.
≈ Comunicación de los empleados.	≈ Capacitación y desarrollo del personal.
≈ Desarrollo organizacional.	≈ Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

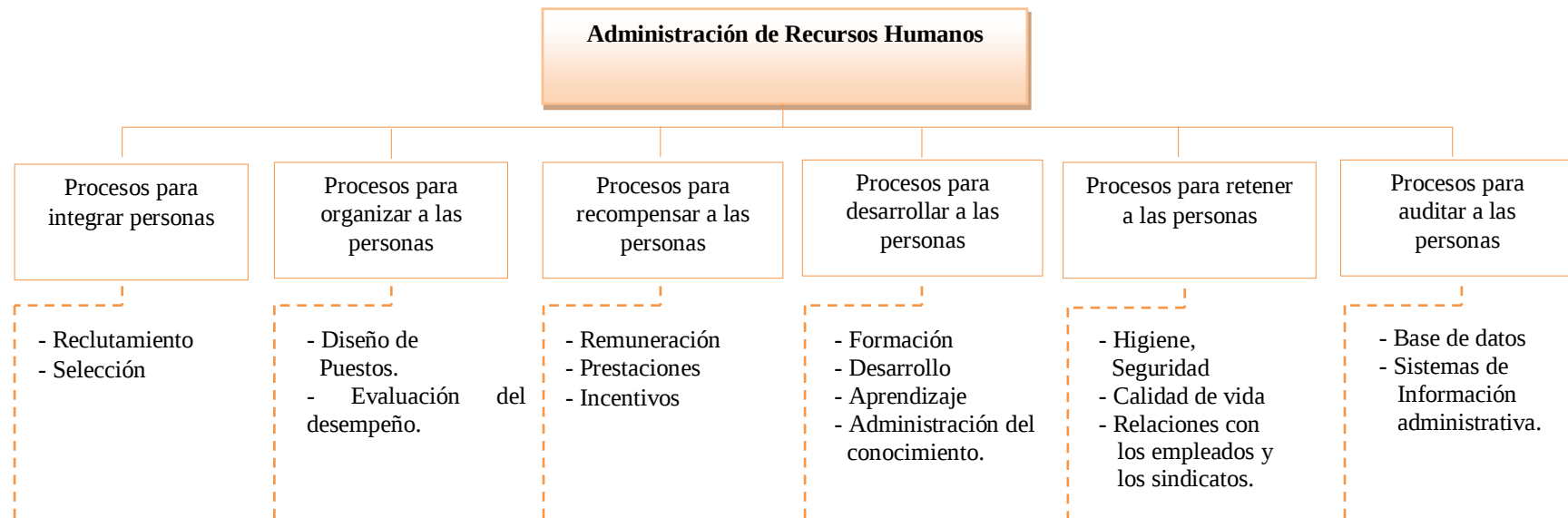
Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

2.5.5 Subsistemas del proceso de la Gestión del Talento Humano

Cada uno de los componentes principales de un sistema se llama subsistema. Cada subsistema abarca aspectos del sistema que comparten alguna propiedad común. En general un subsistema es indispensable para el funcionamiento del sistema determinado que lo contiene.

Los subsistemas del proceso de la Gestión del Talento Humano planteados en el modelo de Idalberto Chiavenato son los siguientes:

Gráfico 2.5: Seis procesos de la administración del talento humano



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg. 15.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.

2.5.6 Integración de personas:

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización.

Son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen reclutamiento y selección.

2.5.6.1 Reclutamiento de personal

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de Recursos Humanos para abastecer su proceso selectivo.

El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación de doble vía, en el que la organización populariza las oportunidades de empleo en el mercado, atrayendo a los candidatos para el proceso de selección.

“El éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas relacionados con esta actividad; un buen reclutamiento requiere que se preselecciones a los empleados al mismo tiempo, describiendo los requisitos del puesto”. (DESSLER, 2009, pg.172).

2.5.6.1.1 Tipos de Reclutamiento

Los tipos o fuentes de reclutamiento utilizados en las organizaciones son internos y externos.

2.5.6.1.1.1 Reclutamiento Interno:

“El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”. (CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.116)

Gráfico 2.6: Reclutamiento Interno y reclutamiento externo

CARACTERÍSTICAS RECLUTAMIENTO INTERNO			
Las vacantes se llenan con los colaboradores actuales de la organización.	Los empleados internos son candidatos preferidos.	Exige su promoción o transferencia a las nuevas oportunidades.	La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador o empleado.

Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.117.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

≈ Ventajas:

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.

2. Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
3. Incentiva permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización
4. Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.
5. No requiere socialización organizacional de nuevos miembros
6. Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son conocidos.
7. El costo financiero es menor que el reclutamiento externo.

≈ Desventajas:

1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilita la parte conservadora de la empresa y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. Mantiene y conserva la estructura organizacional actual.
6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

≈ Técnicas del Reclutamiento Interno:

Una de las técnicas más utilizadas en el reclutamiento interno en la actualidad es el correo interno, en el cual el empleado tiene acceso a la información proporcionada por la organización, detallando los requisitos y especificaciones para el puesto vacante, de esta manera el empleado determina si los lineamientos planteados por la alta gerencia están acorde con sus actitudes, aptitudes, capacidades y conocimientos que este posee para aplicar a dicho cargo.

Esta técnica de reclutamiento es de bajo costo para la organización y tiene gran aceptación en el personal que labora en la organización, además se la puede complementar con anuncios en carteleras ubicadas en las instalaciones de la organización.

2.5.6.1.1.2 Reclutamiento Externo

Esta técnica se enfoca en un gran despliegue de candidatos dispersos en el mercado de recursos humanos.

Gráfico 2.7: Reclutamiento Interno y Externo

CARACTERÍSTICAS RECLUTAMIENTO EXTERNO			
Las vacantes y las oportunidades se llenan con candidatos del exterior	Los candidatos externos son los preferidos.	Exige que sean reclutados en el exterior y seleccionados para llenar las oportunidades.	La organización ofrece oportunidades a los candidatos externos.

Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, p.117.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

≈ Ventajas:

1. Introduce nuevas ideas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.

4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organizacional en el MRH.
6. Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

≈ Desventajas

1. Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
5. Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

≈ Técnicas de Reclutamiento Externo:

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y motivarlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado y atraerlo a la organización. Las más utilizadas por las organizaciones son las siguientes:

- 1. Avisos en periódicos o revistas especializadas:** Gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Para reclutamiento de operarios es recomendable publicar en periódicos de alta circulación. La redacción del aviso es muy importante, el mismo que debe tener cuatro características importantes: llamar la atención, desarrollar el interés, crear el deseo a través del aumento del interés y la acción;

este es un modelo del marketing también conocido como AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción).

2. **Agencias de reclutamiento:** Sirven de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento. Existen dos tipos de agencias:
 - a. Agencia operada por el gobierno o municipio
 - b. Agencias particulares o privadas de reclutamiento.
3. **Contactos con universidades y asociaciones gremiales:** A través de esta técnica se puede conseguir personal joven, con moderadas pretensiones salariales, teóricamente capacitados.
4. **Carteles o avisos en sitios visibles:** Es de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez, indicado para cargos sencillos como obreros y empleados de oficina.
5. **Presentación de candidatos y recomendación de empleados:** Es de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido, la información sobre la vacante llega a través del empleado.
6. **Consulta en los archivos de candidatos:** Se realiza de acuerdo a las calificaciones más importantes por área de archivo del cargo; basado en el currículum vitae.

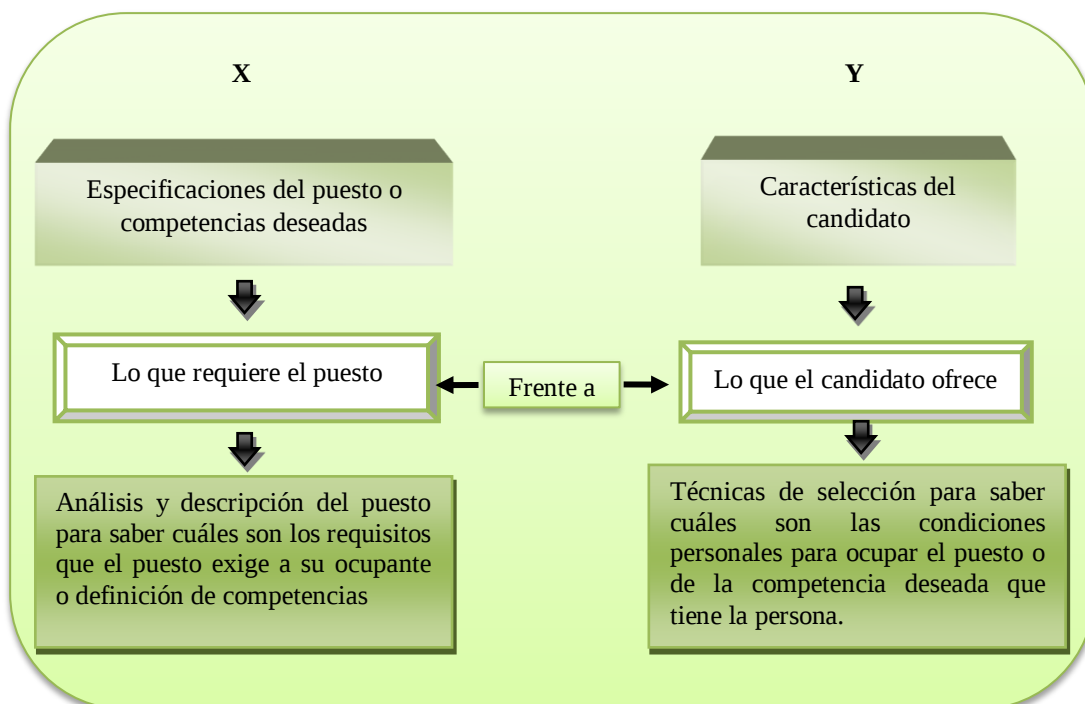
7. **Base de Datos de Candidatos:** A los candidatos que no han sido aceptados en un proceso de admisión anterior, las organizaciones los introducen en una base de datos donde se archivan las hojas de vida para utilizarlos en reclutamientos posteriores.
8. **Reclutamiento virtual:** Actualmente existen páginas web especializadas en reclutamiento en línea, mediante las cuales se puede publicar un vacante y en respuesta recibe las hojas de vida de los candidatos interesados.

2.5.6.2 Selección del Personal

Según Marta Alles, en el libro de Selección por Competencias; trata sobre el tema de ocupar un puesto dentro de la empresa, para esto no se habla de seleccionar a la mejor persona posible o disponible que la organización pueda incorporar, sino a la más adecuada en relación con el puesto a ocupar; es decir la persona más idónea.

Para lograr este concepto se utiliza el método llamado Gestión por Competencias, el mismo que “Consiste en una serie de procesos relacionados con los miembros de la organización y cuyo propósito es alinearlos en beneficio de los objetivos empresariales”. (MCCLELLAN David, 1973)

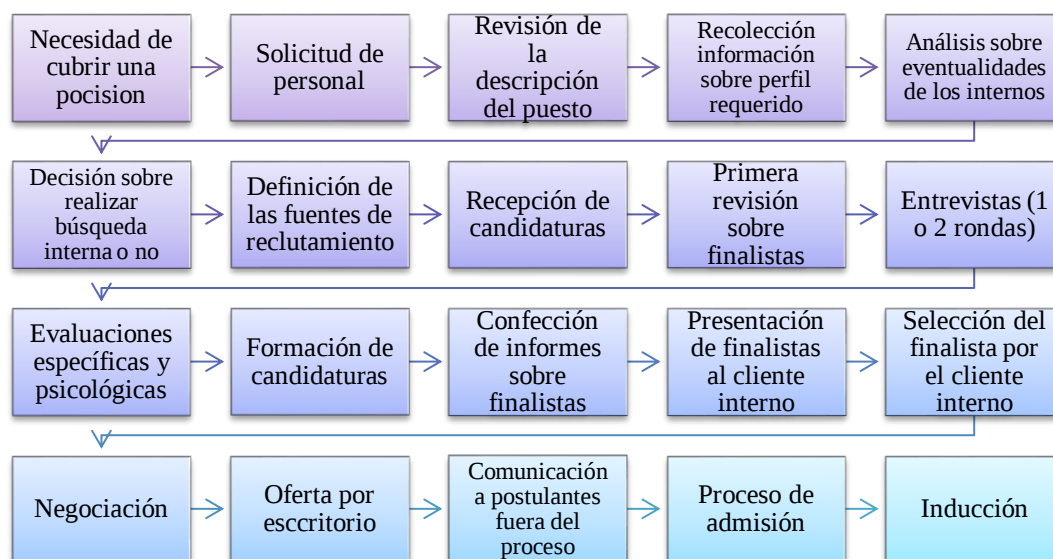
La selección de personal actúa como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar a la organización, es decir las que presentan características deseadas por el empleador para un determinado puesto de trabajo.

Gráfico 2.8: La selección del personal como una comparación

Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.139.

Elaborado por: GALARZA, Gina.

2.5.6.3 20 Pasos para un proceso de selección exitoso

Gráfico 2.9: Selección por competencias

Fuente: ALLES Martha, 2010, pg.175.

Elaborado por: GALARZA, Gina.

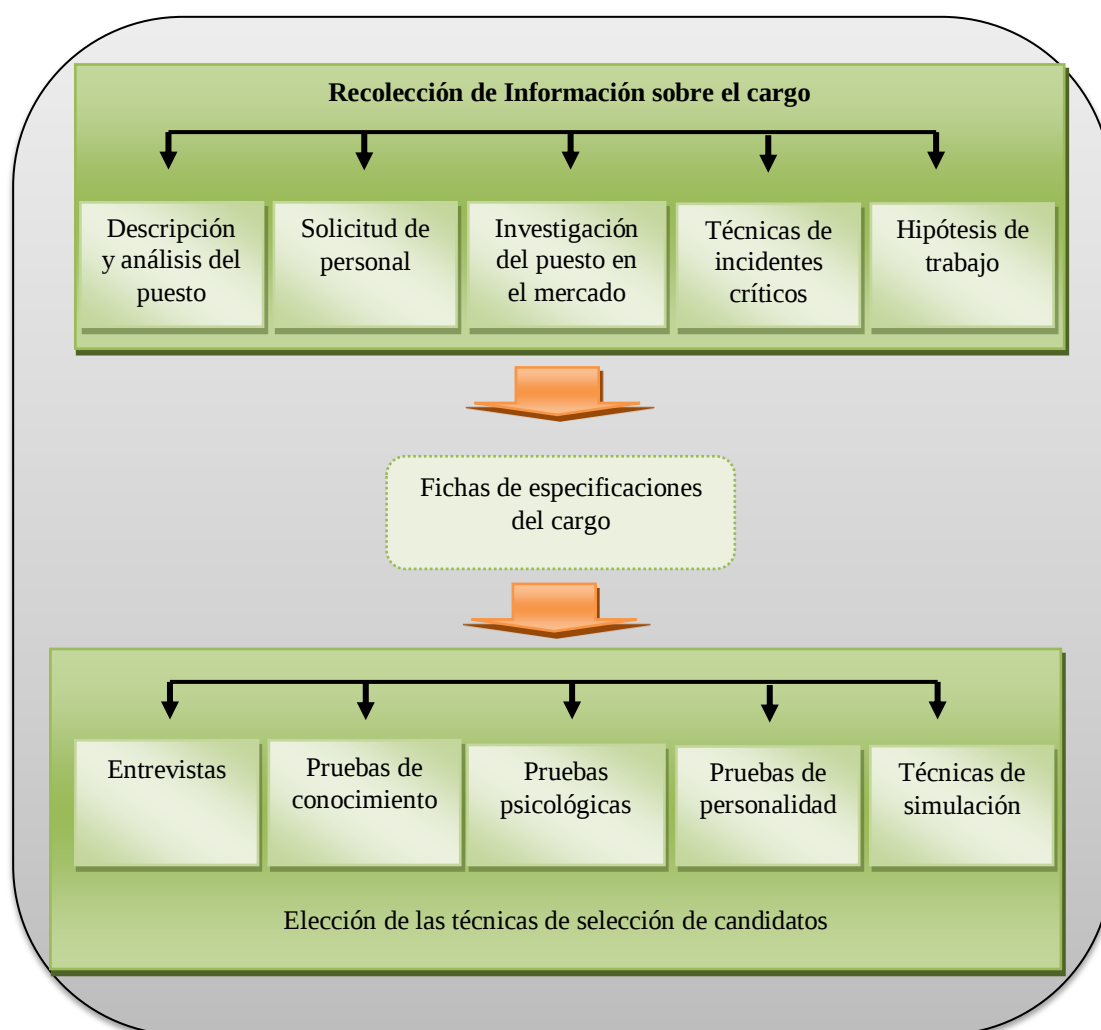
2.5.6.3.1 Recopilación de Información sobre el puesto

Existen cinco maneras de recolectar información relacionada con el cargo que se va a cubrir:

1. ***Descripción y análisis de cargos:*** Proporciona información respecto a los requisitos y a las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñar de manera adecuada dicho puesto.
2. ***Técnicas de los incidentes críticos:*** Consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo.
3. ***Solicitud de personal:*** Es una orden de servicio que emite cada Jefe de Departamento para solicitar una persona que ocupe determinado puesto vacante.
4. ***Análisis del puesto en el mercado:*** Cuando la organización no dispone de información sobre los requisitos y características esenciales al puesto que se debe llenar, se utiliza la investigación y el análisis de puestos comparables o semejantes en el mercado para obtener y recolectar información al respecto. Actualmente las empresas utilizan el benchmarking y comparan sus puestos con la estructura empresarial de éxito en el mercado.

La información recabada sobre el cargo con cualquiera de las técnicas mencionadas anteriormente sirve de base en el proceso de selección de personas; con esta información se realiza una ficha de especificaciones de cargo, la cual sirve de guía en la elección de técnicas de selección de candidatos.

Gráfico 2.10: Información acerca del puesto como base del proceso de selección y la influencia de las competencias



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.145.

Elaborado por: GALARZA, Gina.

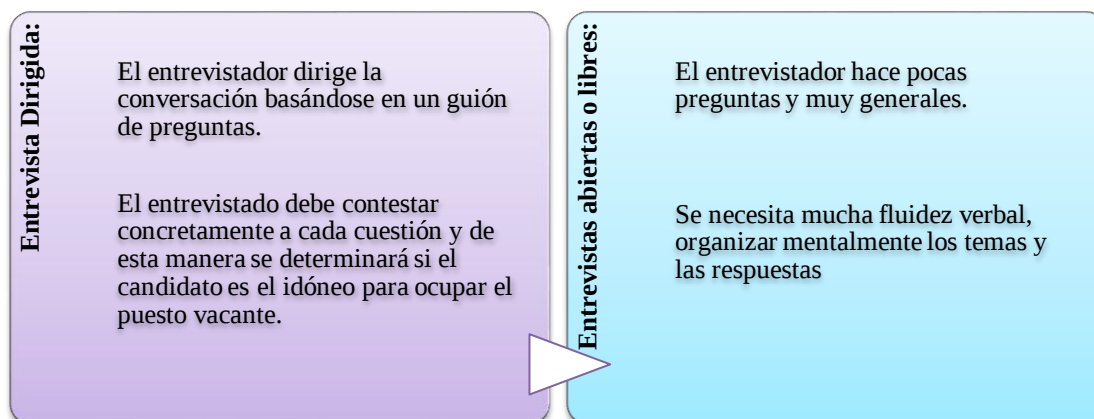
2.5.6.3.2 Técnicas de selección de personas

“Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe ser rápida y confiable. Además debe ser el mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo”. (CHIAVENATO Idalberto p.147, 2009).

Las cinco técnicas que se puede utilizar para la selección de personas son:

≈ Entrevistas de selección: La entrevista de selección es una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones u otras técnicas que permitan categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato. Las entrevistas de selección pueden ser dirigidas y abiertas.

Gráfico 2.11: Entrevistas Dirigidas y abiertas



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

- ≈ Pruebas de conocimiento o de capacidad: Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio y la práctica.

Según la manera como se apliquen las pruebas, pueden ser:

- ≈ Orales: preguntas y respuestas verbales;
- ≈ Escritas: preguntas y respuestas escritas.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser: generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran:

- ≈ Tradicionales: disertativo, expositivo;
 - ≈ Objetivas: mediante pruebas objetivas;
 - ≈ Mixtas
-
- ≈ Pruebas psicológicas: Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normales, verificando la aptitud, para intentar generalizar y pronosticar como se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo. Esta prueba es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

- ≈ Pruebas de personalidad: Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter y por el temperamento.
- ≈ Técnicas de simulación: El aspirante es sometido a una situación de simulación de algún conocimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca del comportamiento futuro en el cargo.
- **Psicodrama:** Es un método de diagnóstico como de tratamiento, pone al aspirante sobre un escenario, donde puede resolver sus problemas y mejorar la comprensión de las situaciones y los puntos de vista de otras personas y de la imagen propia o acción sobre ellas.
- **Dramatización:** También conocida como socio – drama o simulación, esta técnica consiste en reproducir una situación o problema real. Los participantes deberán representar varios papeles siguiendo instrucciones precisas en un determinado tiempo, la interacción entre los diferentes actores tienen como objetivo encontrar una solución aceptada por las distintas partes.

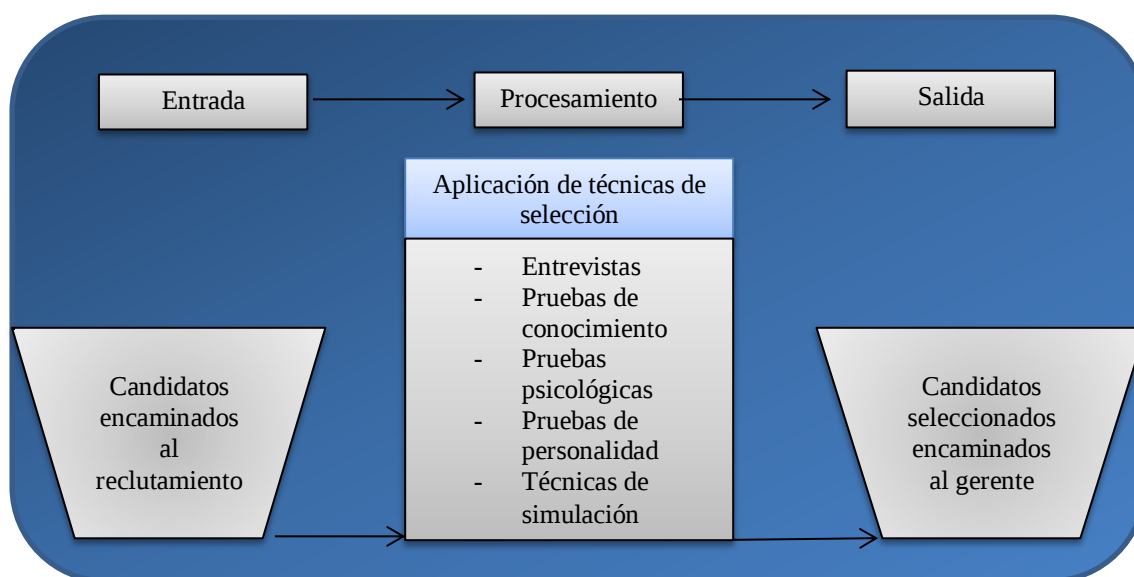
2.5.6.3.3 Proceso de selección como secuencia de etapas

La selección de personas es un proceso que tiene varias etapas secuenciales que atraviesan los candidatos para ocupar los cargos vacantes. Los candidatos que

superan los obstáculos continúan hacia las etapas siguientes y los que no lo consiguen son rechazados y salen del proceso.

En las etapas iniciales se aplican técnicas más sencillas, económicas y fáciles, en las finales en cambio las técnicas que se aplican son más costosas y sofisticadas que permiten la selección del candidato más idóneo para ocupar el cargo.

Gráfico 2.12: Proceso de selección del personal



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.149.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

2.5.6.4 Proceso de selección del personal

La selección del personal es una secuencia de etapas por las que pasan los candidatos, a medida que pasa el tiempo van superando cada una de ellas, llegando a las siguientes. Cuando los candidatos no completan las etapas ya sea por su dificultad inmediatamente quedan rechazados o fuera del proceso.

Gráfico 2.13: El proceso de selección como una secuencia de etapas



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.162.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

2.5.7 Organización a personas:

“Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño de cargos, análisis y descripción de puestos, orientación al personal y evaluación del desempeño”. (CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.173).

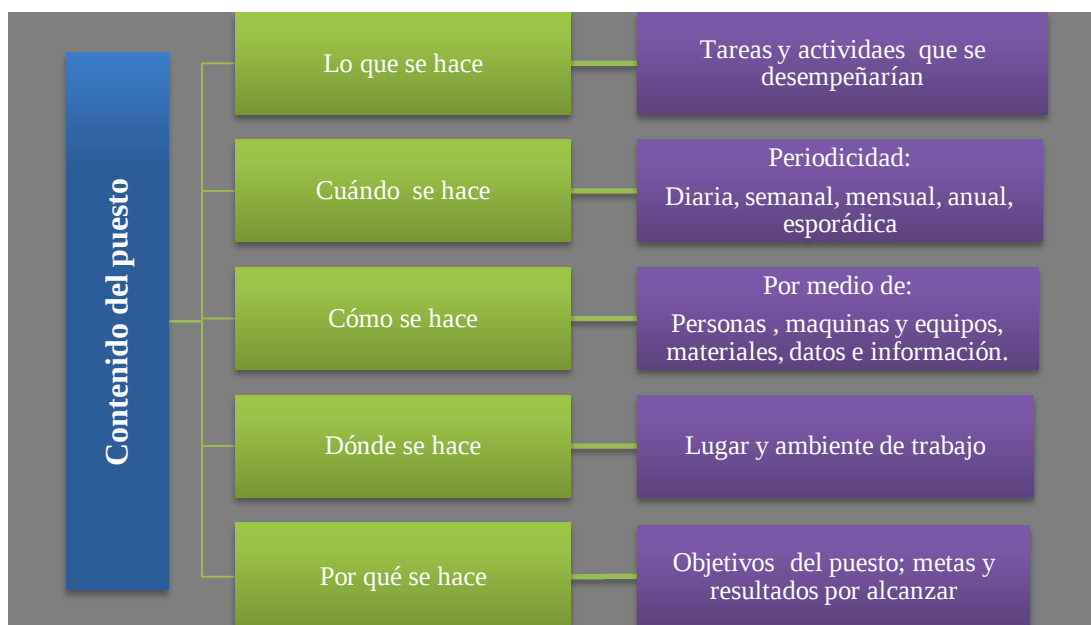
Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos en la integración de nuevos miembros en la empresa, el diseño de cargo que se debe desarrollar y la evaluación del desempeño del cargo.

2.5.7.1 Descripción de puestos

“La descripción de puestos relaciona lo que hace el ocupante del puesto; cómo lo hace, en qué condiciones y por qué desempeña el cargo. Este concepto se utiliza para definir especificaciones del puesto, las cuales relacionan conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el mismo de manera satisfactoria”. (CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.222).

La descripción del puesto es una figura simplificada del contenido y de las principales responsabilidades de cada cargo; definiendo que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.

Gráfico 2.14: Contenido del puesto según la descripción de puestos



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.222.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

2.5.7.2 Métodos de Recolección de datos sobre Puestos

Existen cuatro métodos para recolectar la información de puestos; detallados a continuación:

≈ **La entrevista:** Existen varios tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos del análisis de puestos entre las más utilizadas están:

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo.

Se debe tener cuidado al manejar este método, ya que existe una tendencia a mal interpretar las entrevistas con evaluaciones de eficiencia. Por tal motivo se debe explicar claramente la razón de la misma.

≈ **Los Cuestionarios:** Son un medio eficaz para obtener información, ya que los empleados responden y describen los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas y también preguntas estructuradas.

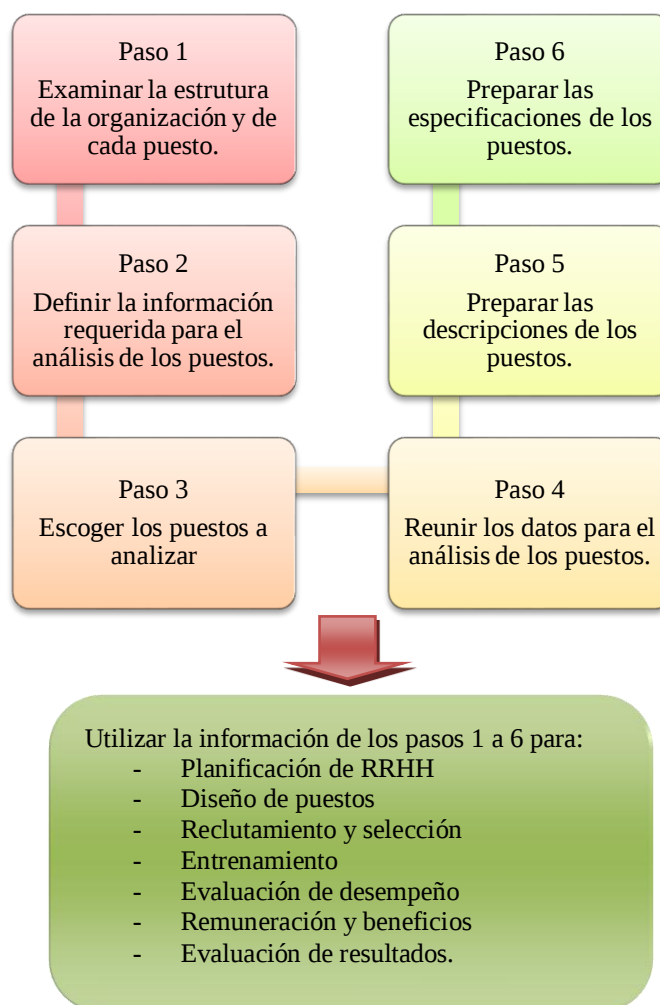
≈ **La observación:** La observación directa es especialmente útil en los trabajos que contienen actividad física observable.

≈ **El método mixto:** Es aquel que combina la entrevista y/o el cuestionario y/o la observación para conseguir una mejor recolección de datos sobre cargos.

2.5.7.3 Etapas de procesos de Análisis de Puestos

Existen seis pasos dentro del proceso del análisis de cargos.

Gráfico 2.15: Proceso de análisis de cargos



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.227.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

2.5.7.4 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo dentro de la organización. Es un proceso que sirve para juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y su contribución al negocio de la organización.

Toda persona debe recibir retroalimentación del desempeño, para saber cómo se está desarrollando en su trabajo. La empresa también debe conocer cómo se desempeñan sus trabajadores en las actividades para tener una idea de sus potencialidades.

Según la Real Academia de la Lengua Española, “evaluar el desempeño es un elemento que actúa como causante para la obtención de un resultado, es decir, es lo que contribuye a que se obtengan determinadas respuestas al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios”.

El objetivo es utilizar métodos de evaluación, y de esta manera establecer reglas, normas y medir el desempeño de los trabajadores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Específicamente la aplicación de la evaluación a los colaboradores en las empresas sirve para:

- Mejorar el desempeño laboral.
- Reajustar las remuneraciones del personal.

- Ubicar a los empleados en puestos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores.
- Detectar necesidades de capacitación.

≈ VENTAJAS:

- Ayudar al empleado en su avance y desarrollo del trabajo.
- Proporcionar información a la gerencia para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración del talento humano
- Realizar promociones o ascensos.
- Realizar diversas acciones con el personal como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

≈ FACTORES:

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- **Calidad de Trabajo:** Evalúa la exactitud y cumplimiento de las tareas encomendadas. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o un mejor resultado.
- **Cantidad de Trabajo:** Cumple los objetivos de trabajo, atendiendo a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que se espera en las circunstancias actuales del puesto.
- **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas y requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto.
- **Iniciativa:** Actuar sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas no frecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.
- **Planificación:** Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.
- **Control de costos:** Controla los costos y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos y el cumplimiento de los objetivos.

- **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado.
- **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y los problemas que puedan plantearse.
- **Relaciones con el público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo es decir; clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos.
- **Dirección y desarrollo de los subordinados:** dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones.
- **Responsabilidades:** En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva.

2.5.7.4.1 Métodos para la Evaluación del Desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño se clasifican en dos: tradicionales y modernos.

≈ Método Tradicional: “Existen cinco métodos tradicionales para la evaluación del desempeño:

- Escalas gráficas: Es un método basado en una tabla de doble entrada, en la que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño se lo realiza a través de factores previamente definidos y graduados.
- Elección forzada: Consiste en evaluar el desempeño mediante bloques de frases que enfocan determinados aspectos del comportamiento. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.
- Investigación de campo: Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.
- Incidentes críticos: Se basan en las características externas que representan desempeño muy positivo o de éxito o muy negativo o fracaso. Cada factor de evaluación del desempeño se transforma en incidente crítico para evaluar las fortalezas y debilidades de cada empleado.

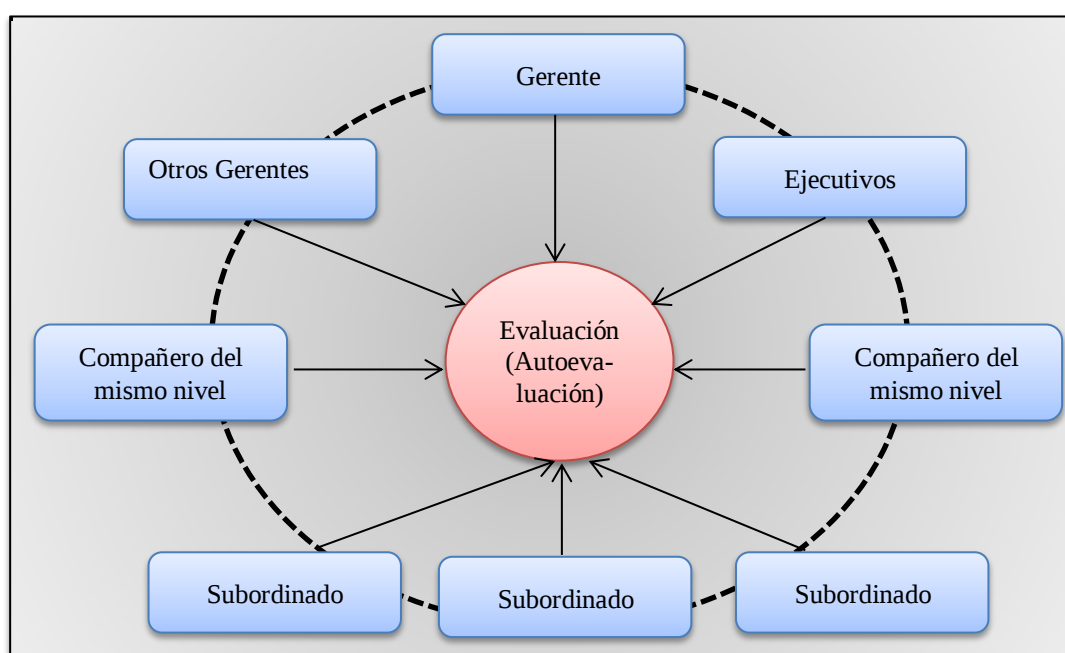
- Lista de verificación: Se basa en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado. Cada uno de los factores recibe una evaluación cuantitativa”. (CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.253).

≈ Métodos modernos: Los métodos modernos más utilizados son:

- “Evaluación participativa por Objetivos (EPPO): La evaluación trata de verificar que objetivos se alcanzaron y cómo se puede mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cual fue el resultado alcanzado y que participación tendrá el individuo o grupo que permitió conseguirlos.

Evaluación de 360°: Se trata de evaluación circular de todos los elementos que tiene alguna interacción con el evaluado la cual produce diversas informaciones procedentes de todas partes”. (CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.258).

Gráfico 2.16: Evaluación de 360°



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg. 266.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

2.5.8 Recompensar a las personas:

Son procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más importantes. Incluye recompensas, remuneración y beneficios; y servicios sociales.

Constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y objetivos individuales que se deben ser satisfechos.

La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Las empresas desarrollan sistemas de compensación que producen un efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados.

2.5.8.1 Remuneración:

“Remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones a los empleados, derivadas de su empleo”. (DESSLER, 2009).

La remuneración son las recompensas cuantificables que los trabajadores reciben a cambio de realizar una labor. Incluye cuatro componentes: remuneración básica, remuneración variable, incentivos salariales y beneficios. Se puede observar la división de cada tipo de remuneración en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.17: Componentes de la remuneración total

Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.283.

Elaborado por: GALARZA, Gina.

Las bases en función de las cuales se fijan las remuneraciones se vinculan con la necesidad de guardar coherencia o equidad, tanto en la parte interna como externa de la organización y en el mercado de trabajo.

Desde el punto de vista interno, se toman en consideración factores como:

- ≈ Jerarquía
- ≈ Merito individual
- ≈ Logros del sector, división o unidad de negocios.
- ≈ Resultados económicos y situación financiera de la organización
- ≈ Antigüedad.

Dentro de los factores externos, cabe mencionar:

- ≈ Comparación con el mercado laboral
- ≈ Poder adquisitivo de la remuneración.

2.5.9 Desarrollo de las Personas

Son 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.

El desarrollo de personas está relacionado estrechamente con la educación a través del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento a fin de mejorar las capacidades y aptitudes el empleado en la organización. Representa la necesidad de obtener del interior del individuo su mayor potencial para realizar cada actividad.

Representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas.

2.5.9.1 Capacitación

La capacitación es un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, contribuyendo a mejorar los objetivos empresariales y que estos sean más valiosos para la misma.

“La capacitación actualmente es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La función de la capacitación es preparar a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa”. (CHIAVENATO Idalberto 2009, pg. 371).

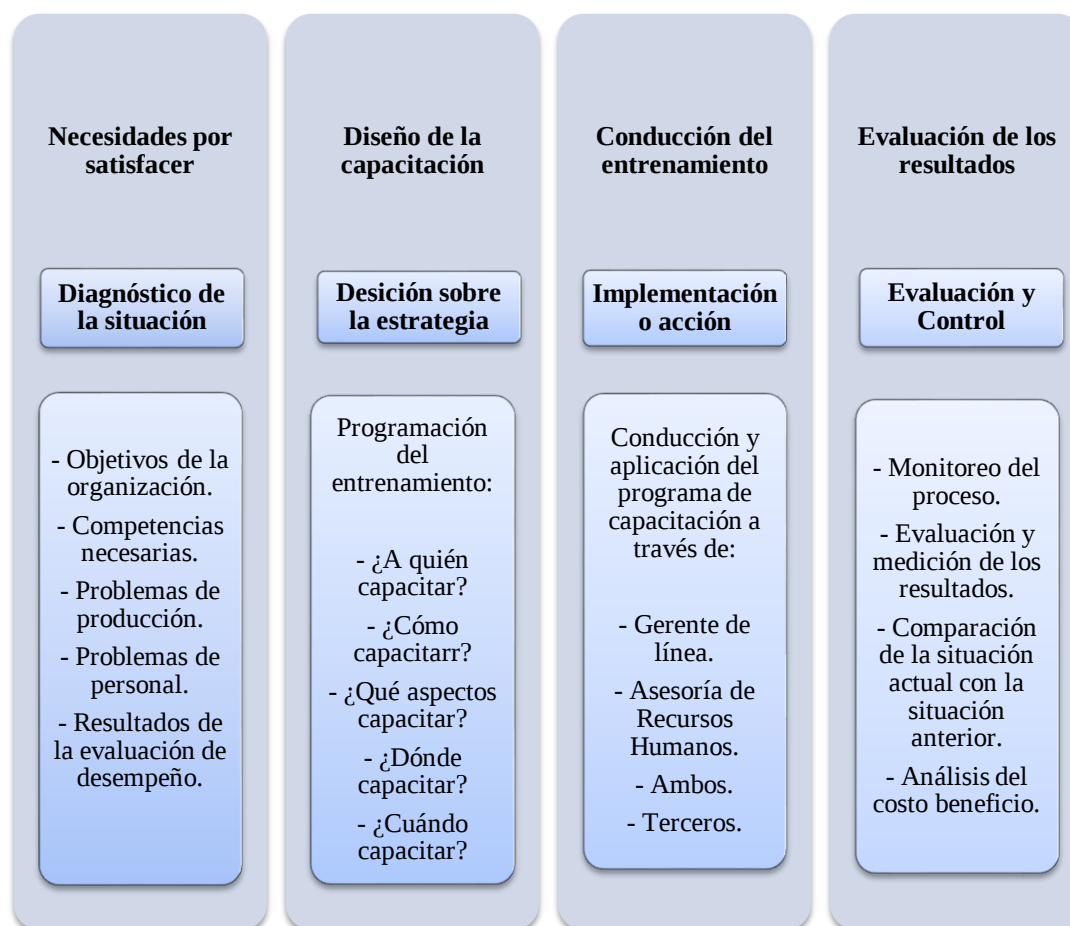
2.5.9.1.1 Proceso de Capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- ≈ **Diagnóstico:** Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.
- ≈ **Diseño:** Consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- ≈ **Implantación:** Ejecuta y dirige el programa de capacitación.
- ≈ **Evaluación:** Consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

2.5.9.1.2 Etapas del Proceso de Capacitación

Gráfico 2.18: Etapas del proceso de capacitación



Fuente: CHIAVENATO, 2009, pg.377.

Elaborado por: GALARZA, Gina.

≈ Diagnóstico de las necesidades de Capacitación:

Es la primera etapa del proceso, la cual se refiere a las carencias en el desempeño actual y pasado; así como la posibilidad de alcanzar un nuevo nivel de desempeño al que se pretende llegar a una serie de acciones.

≈ Diseño del programa de Capacitación:

Es la segunda etapa del proceso, en la que se definen seis interrogantes básicas que todas las organizaciones deben realizarse: a quién debe capacitarse, cómo debe capacitarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

≈ Conducción del programa de Capacitación

Existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de entrenamiento. Dos técnicas para transmitir información.

- **Conferencias:** Entendiéndose como medio de comunicación de una sola vía, en la que interactúa un instructor presentando información en forma verbal a un grupo de oyentes. Actualmente esta es una de las técnicas de capacitación más utilizadas por las organizaciones; tiene la ventaja en que el instructor expone a los oyentes la máxima cantidad de información dentro de un determinado tiempo. La desventaja es que los capacitados no pueden aclarar todas las dudas.
- **Instrucción programada:** El aprendizaje programado es una técnica para capacitar sin la presencia de un instructor humano. Las preguntas que se realizan a los empleados son de selección múltiple, preguntas de verdadero o falso, según sea la situación con el fin de saber si comprendieron la información.

≈ Evaluación del programa de capacitación:

La etapa final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la empresa, del personal y de los clientes externos.

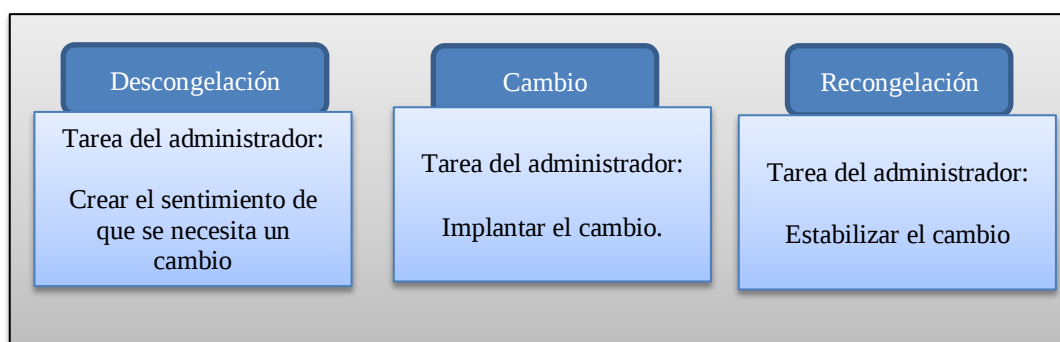
2.5.9.2 Desarrollo de las personas y de las organizaciones

2.5.9.2.1 Desarrollo Organizacional:

“El desarrollo organizacional es una actividad a largo plazo apoyada por la alta gerencia para mejorar los procesos, a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de cultura organizacional, con la ayuda de expertos a través de la teoría y la tecnología de ciencia de comportamientos, incluidas la acción y la investigación”. (FRENCH, 2002, pg.17).

Este desarrollo utiliza un proceso de tres fases:

Gráfico 2.19: Fases del proceso de cambio



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg. 412.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

≈ **Descongelación:** Se refiere a la fase inicial del cambio. La descongelación significa que se comprendió la necesidad de cambiar. Se da a través de incentivos para la creatividad y la innovación, los riesgos y los errores. Además buenas relaciones con los involucrados, ayuda a las personas de comportamiento poco eficaz y minimiza las resistencias al cambio manifestadas por el personal.

≈ **Cambio:** Es la etapa en la que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Implica dos aspectos:

- Identificación: proceso por el que se percibe la eficacia de la nueva actitud y es aceptada.
- Interiorización: Es el proceso en el que las personas empiezan a observar las nuevas actitudes y comportamientos.

El proceso cambio se da por medio de identificación de comportamientos nuevos y más eficaces; elección de cambios adecuados para los involucrados incluyendo las tareas y la cultura; y la acción para poner en práctica los cambios.

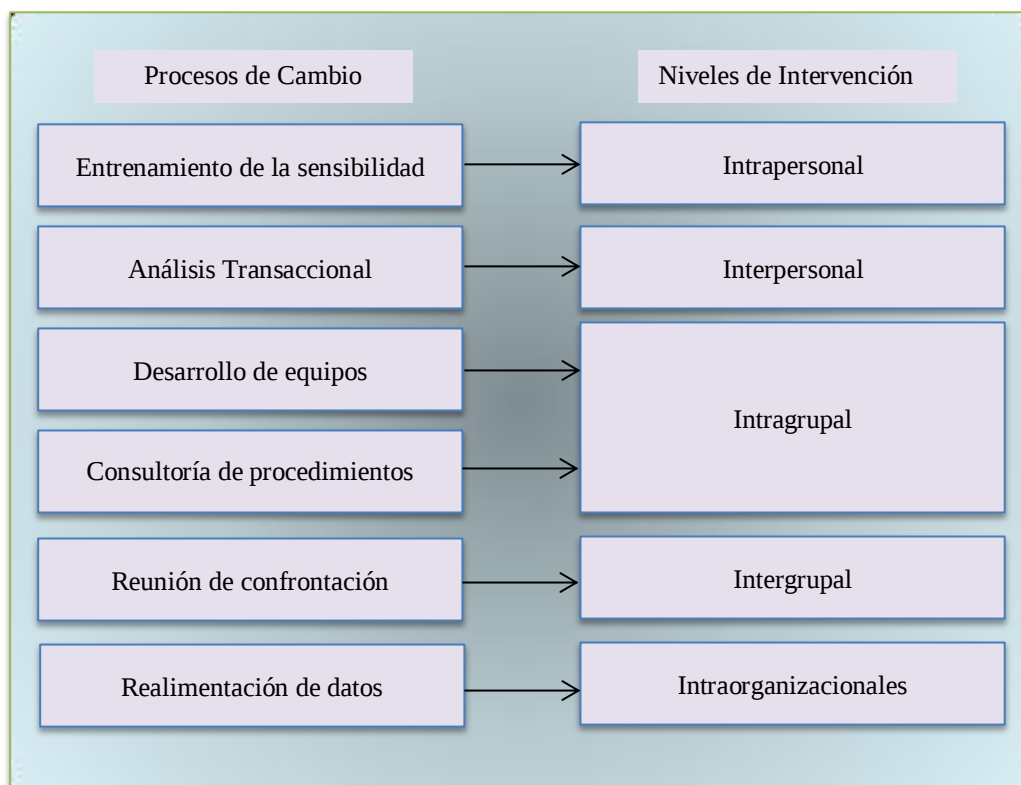
≈ **Recongelación:** Es la etapa final, cuando las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento humano en la organización. Requiere de dos aspectos:

- Apoyo: Siendo el sostén por medio de recompensas que mantienen el cambio.
- Refuerzo positivo: Es la práctica provechosa que provoca que el cambio tenga éxito.

La Recongelación se logra a través de la creación de aceptación y continuidad de los nuevos comportamientos; estimulando y apoyando los cambios necesarios y recompensar contingentes del desempeño y reforzar positivamente.

2.5.9.2.1.1 Técnicas del Desarrollo Organizacional

Gráfico 2.20: Técnicas del Desarrollo Organizacional



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg. 428.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

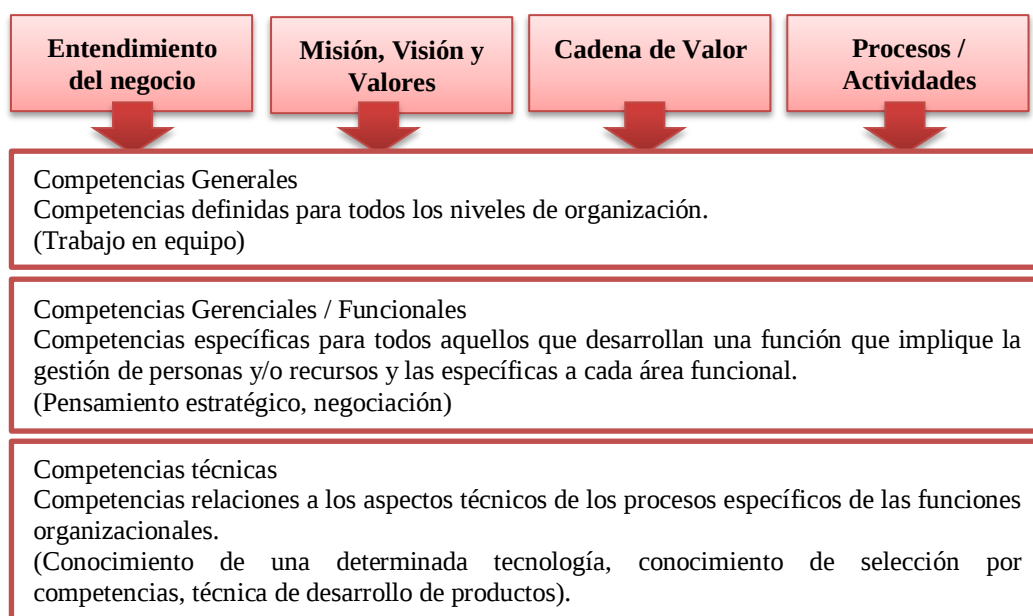
Las técnicas de Desarrollo Organizacional son aplicadas en secuencia con el fin de empezar con la mejora de la sensibilidad intrapersonal de los individuos para posteriormente mejorar e incentivar las relaciones interpersonales.

El desarrollo organizacional representa un conjunto de esfuerzos para cambiar la organización por medio del cambio de actitudes y comportamiento de las personas que trabajan en ella.

2.5.9.2.2 Desarrollo de Personas

Las organizaciones exigen que todo su personal cuente con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Por esta razón se da el desarrollo de personas que está enfocado a la educación y la orientación a futuro que deben tener las personas.

Gráfico 2.21: Desarrollo de personas por competencias.



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009.
 Elaborado por: GALARZA, Gina

≈ *Mantenimiento de personas:* Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida; y mantenimiento de relaciones sindicales.

≈ *Evaluación de las personas*: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial.

Todos estos procesos están relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

2.5.10 Retener a las personas

Este proceso se refiere a mantener satisfechas a las personas a largo plazo dentro de la organización; a través de la relación que mantiene con sus empleados y la función que da a la organización en sí; para crear un ambiente acogedor en dónde el recurso humano se sienta motivado y seguro para cumplir con sus labores.

2.5.10.1 Relación con los empleados

Las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades de la administración de recursos humanos relacionadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. (Mondy y Noé, 2005, pg. 451).

Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor

eficacia con la eliminación de barreras que inhiben la participación total de los empleados en el cumplimiento de objetivos

Las actividades de relaciones con los empleados buscan establecer comunicación directa de dos vías, para proporcionar asistencia mutua y lograr involucramiento entre todos los miembros de la empresa. Estas deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales.

No hay que olvidar que la relación con los empleados es la más importante para que una organización se desarrolle positiva y eficazmente, para ganar la lealtad del empleado y así lograr los objetivos empresariales.

2.5.10.2 Higiene, Salud y Calidad de Vida

Es el conjunto de normas, técnicas y medidas preventivas con el fin de generar bienestar físico y de salud de las personas mientras desempeñan sus labores.

2.5.10.2.1 Higiene Laboral

Se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico en el que ejecuta sus tareas.

Se relaciona con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de sus variables: el hombre y su ambiente de trabajo. Un buen ambiente de trabajo en la organización permite mejorar la relación interpersonal y la productividad; así como reducir accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación al personal.

Los principales puntos de un programa de higiene laboral, serían:

≈ Entorno físico del trabajo, incluye:

- Iluminación adecuada según el tipo de actividad.
- Ventilación para eliminación de gases, humos y olores.
- Temperatura, dentro de los niveles adecuados.
- Eliminación de Ruidos.
- Comodidad.

≈ Entorno psicológico del trabajo, incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de administración democrático y participativo.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Entrega personal y emocional.

≈ Aplicación de principios ergonómicos, incluye:

- Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.

- Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.
- Salud Ocupacional.

2.5.10.2.2 Salud Ocupacional

La salud ocupacional está referida a la ausencia de enfermedades; se relaciona con la asistencia médica preventiva.

Un programa de salud ocupacional debe contar con los elementos básicos para cumplir con estos objetivos, en donde constan datos generales para prevención de accidentes, evaluación a los empleados, investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.

Un programa de salud ocupacional requiere de varias etapas:

- ≈ Establecimiento de un sistema de indicadores que abarque estadísticas de incapacidades y seguimiento de enfermedades.
- ≈ Desarrollo de sistemas de informes médicos.
- ≈ Desarrollo de normas y procedimientos para prevención médica.
- ≈ Recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de salud ocupacional.

2.5.10.2.3 Seguridad en el trabajo

“La seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos sean mínimos”. (CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg.479).

La seguridad en el trabajo incluye tres actividades principales:

- ≈ Prevención de accidentes
- ≈ Prevención de incendios
- ≈ Prevención de robos.

Un programa de seguridad laboral requiere de las siguientes etapas:

- ≈ “Establecimiento de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
- ≈ Desarrollo de sistemas de informes sobre medidas tomadas.
- ≈ Desarrollo de normas y procedimientos de seguridad.
- ≈ Asignación de recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad”. (IVANCEVICH, 1995, pg.643).

2.5.10.2.4 Calidad de Vida

La calidad de vida se refiere a la preocupación por el bienestar y la salud general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. Representa el nivel de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo.

La calidad de vida incluye múltiples factores:

- ≈ Satisfacción con el trabajo efectuado.
- ≈ Posibilidades de tener futuro en la organización.
- ≈ Reconocimiento de los resultados alcanzados.
- ≈ Salario percibido.
- ≈ Beneficios alcanzados.
- ≈ Relaciones humanas con el grupo y la organización.
- ≈ Ambiente psicológico y físico de trabajo.
- ≈ Libertad y responsabilidad de decidir.
- ≈ Posibilidades de participar en eventos importantes de la organización.

La calidad de vida implica los aspectos intrínsecos (contenido) y los extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual y grupal, tanto como, motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente laboral; como, creatividad y voluntad de innovar o aceptar cambios.

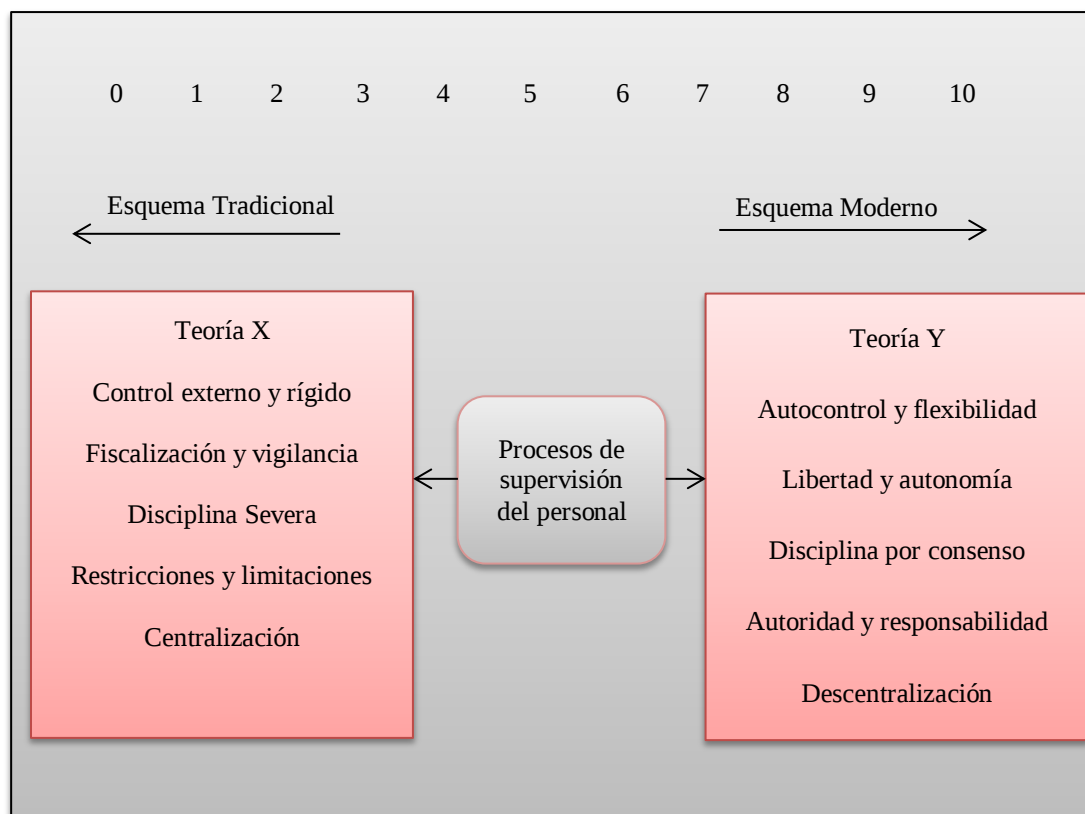
2.5.11 Supervisar a las Personas

La supervisión a las personas se trata del último de los seis procesos de la gestión del talento humano. La palabra supervisar adquiere un significado especial, que es; seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

Los procesos de supervisión pueden ser objeto de un enfoque tradicional, en la medida que se adhieran al paradigma de la teoría X, refiriéndose, a la desconfianza en las personas y control sobre su comportamiento (esquema de control extremo y rígido que las personas deben obedecer).

Existe otro extremo en donde están los procesos de supervisión con un enfoque moderno, en donde se ciñan al paradigma de la teoría Y, en donde, se refiere a la confianza en las personas incentivando su comportamiento, (con un esquema de autocontrol y flexibilidad con total autonomía para desempeñarse).

Gráfico 2.22: ¿Qué calificación daría a los procesos para supervisar a las personas en su organización?



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg. 505.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

2.5.11.1 Base de Datos de la Gestión del Talento Humano

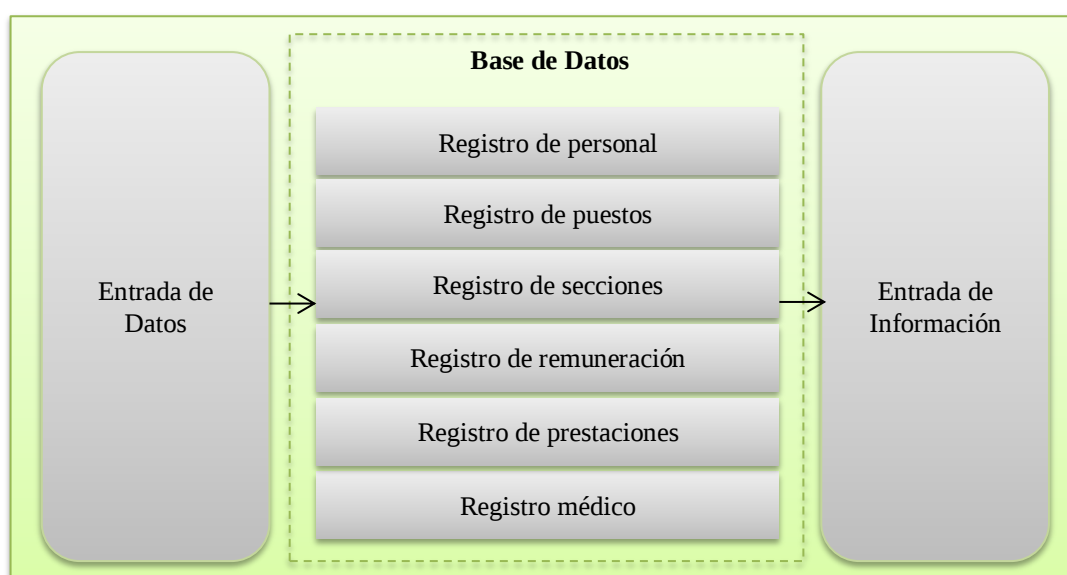
Es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. Funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de la información.

“La Administración de Recursos Humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permiten obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad:

- ≈ *Registro de personal*, con datos personales sobre cada trabajador.
- ≈ *Registro de puestos*, con datos sobre los ocupantes del cargo.
- ≈ *Registro de secciones*, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
- ≈ *Registro de remuneración*, con datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- ≈ *Registro de prestaciones*, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
- ≈ *Registro de entrenamiento*, con datos sobre los programas de capacitación.

- ≈ *Registro de candidatos*, con datos sobre los posibles candidatos a empleo.
- ≈ *Registro Médico*, con datos sobre consultas, exámenes, etc.
- ≈ *Otros registros*, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores”. (CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg. 511).

Gráfico 2.23: Modelo de una Base de datos de la gestión de talento humano



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, 2009, pg. 512.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

- ≈ Los datos se deben procesar para ser transformados en información. La veracidad de la información en una organización depende de la calidad y de la actualización que se le da a la base de datos.

2.5.11.2 Sistemas de Información de la Gestión del Talento Humano

En tiempos modernos, el concepto de sistema de información está estrechamente relacionado con la tecnología de la información e implica necesariamente hardware y software para el procesamiento de datos y de información. El sistema de información de Recursos Humanos representa el enfoque que mejor abarca a la fuerza de trabajo y sirve para que los especialistas en Recursos Humanos y los Gerentes emprendan acciones y tomen decisiones.

Para iniciar un sistema de información sobre empleados de calidad, es el banco de datos, en donde se procesa y transforma la información, de manera esquematizada y ordenada, para ayuda a la toma de decisiones; con el objetivo de reducir costos y tiempo de procesamiento de la información.

2.5.11.3 Supervisión de Recursos Humanos

La supervisión de recursos humanos es el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, para informar a la alta gerencia sobre la eficiencia y eficacia del programa que se está manejando, acompañada de sugerencias y comentarios para el mejoramiento del sistema.

≈ **Variable Dependiente:**

2.5.12 Desempeño Laboral

Para poder determinar una definición bien estructurada de lo que es el desempeño laboral primero se hablará del desempeño:

2.5.12.1 Desempeño

El desempeño es el trabajo realizado por las personas que desarrollan actividades y tareas específicas dentro de una organización para satisfacer varias necesidades del ser humano transformando el medio en el que se desarrolla el clima laboral.

2.5.13 Definición del Desempeño Laboral

≈ El desempeño de los trabajadores de una organización es el factor principal para el desarrollo efectivo y exitoso de cualquier institución, esto se logra a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

≈ “El desempeño laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. (BOHÓRQUEZ, 2007)

≈ “El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. (STONER, 2006).

≈ “El desempeño laboral está ligado a las características de cada persona, entre las que se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables”. (Milkovich y Boudreau, 2007).

2.5.14 Importancia del desempeño laboral

Es necesario que todo individuo conozca la importancia de valorar su desempeño laboral y profesional, al conocer el valor de esto, implica que podrá tener un mejor desempeño en el lugar donde esté prestando sus servicios, siendo una persona profesionalmente satisfecha con la función que está desarrollando, podrá ejercer su carrera desde una mejor perspectiva.

2.5.15 Elementos del desempeño laboral

Varios autores han encontrado variables para conocer el desempeño de las personas en sus actividades de trabajo, se mencionan a continuación:

≈ “El desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo,

estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia del diseño de trabajo, maximización del desempeño”. (Davis y Newtrons, 2008).

≈ Chiavenato expone que, “el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos entre estos: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización. Y en los factores operativos habla de: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo”. (CHIAVENATO, 2010).

2.5.16 Factores del desempeño laboral

Entre los factores más importantes del desempeño laboral se mencionan tres:

2.5.16.1 Disposición del trabajo:

“Se refiere a la actitud de la persona ante sus obligaciones, es decir, el grado de implicación, motivación y predisposición con la cual la persona encara su trabajo, independientemente de las circunstancias en que éste se desarrolle.

Este factor es algo que está medido, en las manos de la persona misma, pero también es cierto que ciertos factores externos, como formas ineficaces de funcionamiento en una empresa, la percepción de incapacidad a la hora de influir en un cambio colectivo positivo, o un estilo anticuado de liderazgo por parte de los responsables, pueden influenciarla negativamente.

2.5.16.2 Capacidad del trabajo

En este factor entran en juego las habilidades, competencias y conocimientos que tiene la persona para realizar adecuadamente sus obligaciones. Hoy en día no solo se requieren capacidades técnicas, sino también capacidades organizativas que aseguren la mejor auto-gestión de la carga de trabajo, así como habilidades emocionales importantes para que las personas puedan relacionarse de manera adecuada con el equipo bajo su cargo, con sus compañeros o superiores.

En este nivel, la responsabilidad de los conocimientos y habilidades recaen en el trabajador y en la empresa. El trabajador ha de mejorar aquellas capacidades que están bajo su responsabilidad. Por otro lado, la empresa ha de asegurar una buena integración en su manera colectiva de funcionar de los trabajadores nuevos, así como una formación, coaching laboral y un reciclaje constante para los demás trabajadores que les permita mejoras en sus capacidades. De lo contrario, las capacidades exigidas directa o indirectamente, acaban sobrepasando las capacidades promedio y se termina instaurando una forma de trabajo y de organización incapaz de estar a la altura de los retos.

2.5.16.3 Recursos Laborales

En este último nivel, se agrupan todos los recursos que la empresa pone a disposición del trabajador para que éste cumpla sus obligaciones. Implica tanto a los recursos materiales referente a términos económicos, tecnológico y de soporte; como recursos inmateriales referente a la sensación de apoyo, conocimiento y estilo de liderazgo. Si

los recursos no están disponibles, el desempeño de los trabajadores se limita a pesar de la buena actitud y las capacidades disponibles”. (www.espacioimpulso.es).

2.6 Señalamiento de Variables

Para la realización del tema “Sistema de Gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa SKANDINAR S.A.” se determinan las siguientes variables:

2.6.1 Variable Dependiente

≈ Desempeño Laboral

2.6.2 Variable Independiente

≈ Sistema de Gestión de Talento Humano

2.7 Definición de Términos

≈ **Administración del Talento Humano:** Es una función administrativa dedicada a integrar y coordinar al capital humano, con funciones como adquisición, entrenamiento, evaluación, remuneración de los empleados.

- ≈ **Administración:** Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de que se realiza una empresa, usando los recursos disponibles para alcanzar objetivos y metas.
- ≈ **Auditoría de personas:** Evalúa las actividades de administración del personal en la empresa con la finalidad de mejorarlas.
- ≈ **Capacitación del personal:** Adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo del individuo en el desempeño de funciones.
- ≈ **Capital Humano:** Hace referencia a la riqueza que puede tener una organización en relación con la cualificación del personal que trabaja dentro de la misma.
- ≈ **Colaboradores:** Persona que participa con otros en la consecución de metas y objetivos.
- ≈ **Control:** Proceso que asegura que las funciones y actividades se cumplan de acuerdo a lo planificado.
- ≈ **Empresa:** Organización o institución dedicada a actividades comerciales con el fin de alcanzar objetivos y metas.

- ≈ **Evaluación del desempeño:** Apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función a las actividades que cumple, metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.
- ≈ **Gerente:** Persona responsable de dirigir las actividades empresariales que permitan la consecución de metas y objetivos.
- ≈ **Gestión del Talento Humano:** Se refiere al manejo del recurso humano de la empresa; con la finalidad de buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización.
- ≈ **Gestión:** Acción y efecto de administrar un ente. Dirigir, disponer, organizar, ordenar y controlar con el fin de conseguir objetivos propuestos.
- ≈ **Higiene Laboral:** Conjunto de normas y procedimientos que busca proteger a la integridad física y mental del trabajador.
- ≈ **Planificación:** Proceso para la toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta situación actual y factores internos y externos incluyendo el logro de los objetivos.
- ≈ **Procesos:** Es el conjunto de actividades o acciones sistematizadas que se realizan o tienen lugar a una situación de transformación para obtener un producto final.

≈ **Reclutamiento del personal:** Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

≈ **Recursos Humanos:** Es el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias que posee el personal de una organización.

≈ **Salud ocupacional:** Conjunto de conocimientos y técnicas destinadas a promover, proteger y mantener la salud y el bienestar de la población laboral, a través de medidas dirigidas al trabajador.

Selección del personal: Proceso que busca personal adecuado entre los candidatos reclutados para satisfacer los cargos existentes en la empresa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El desarrollo del presente proyecto de investigación se realizó con un enfoque cuantitativo ya que; a través del análisis estadístico se determinaron e interpretaron factores y cualidades negativas o positivas que permitieron crear el Sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Distribuidora SKANDINAR S.A en la ciudad de Ambato, se utilizó también entrevistas en profundidad y documentos de análisis de materiales históricos referenciales a la organización.

3.2 Modalidad de la Investigación

Este fue un trabajo socio – crítico donde la investigación proporcionó información que permitió proponer alternativas y estrategias para conocer los procesos, criterios y las consecuencias de una administración empírica. Además este proyecto de investigación fue de carácter descriptivo ya que está dirigido a buscar un problema o necesidad que requiere ser solucionado con un acercamiento a la realidad objetiva.

El proyecto trabajó con el universo que fue de 50 personas, debido a que no se pudo establecer una muestra estadística ya que la cantidad de personas que trabajan en la empresa es pequeña y este número de personas fue suficiente para demostrar los resultados obtenidos en la investigación.

3.2.1 Investigación de Campo

La investigación aplicada en esta disertación fue de campo, fue realizada en el lugar de los hechos, en donde la investigadora pudo estar totalmente involucrada con la Distribuidora SKANDINAR S.A., de manera que se logró obtener un contacto directo con el objeto de estudio y se consiguió información que permitió el establecimiento de alternativas de solución al problema encontrado; utilizando los instrumentos dirigidos a los actores de la empresa.

Las principales técnicas que se utilizaron fueron:

- ≈ La Entrevista: Es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto. Durante la investigación se recopilaban testimonios orales y escritos de las principales autoridades jerárquicas de la organización, a través de sentimientos, pensamientos y estados de ánimo de las mismas que permitieron la consecución de información verídica que permitió el análisis de sus resultados para el desarrollo de un sistema de gestión del talento humano.

≈ La Encuesta: Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado; para la presente disertación se utilizó un cuestionario prediseñado aplicado al personal administrativo y operativo de la empresa, con preguntas referentes a enfoques como clima laboral, motivación, reconocimiento, tiempo, recursos, metas y objetivos empresariales, mismos que permitieron la recopilación de información para su análisis e interpretación y para la obtención de resultados para crear un sistema de gestión de talento humano que mejore los procesos y el desempeño laboral en la organización.

3.2.2 Investigación Bibliográfica

La Investigación Bibliográfica es una búsqueda documental que apoya la presente investigación, evitando emprender investigaciones anteriores, toma conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continúa investigaciones interrumpidas o incompletas, busca información sugerente, selecciona un marco teórico, entre otras.

El tipo de investigación es bibliográfico dado que permitió obtener información de distintas fuentes como libros, folletos, diarios, revistas, entre otros; referentes al objeto de estudio los mismos que han permitido recaudar los datos necesarios para apoyo de la investigación.

3.3 Nivel o tipo de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes niveles o tipos:

- ≈ Investigación Exploratoria: Es aquella que está basada en recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado; este nivel de la investigación es inicial para todo trabajo de investigación.

En este trabajo la investigación exploratoria fue utilizada para la búsqueda de antecedentes con la finalidad de identificar la problemática de la organización a través de las causas y los efectos que provocó y de la misma manera permitió la determinación de las soluciones propuestas para la elaboración del diseño de un sistema de gestión de talento humano que mejore el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa.

- ≈ Investigación Descriptiva: El objetivo de esta consiste en llegar a conocer situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta se limita a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Esta investigación fue aplicada en el trabajo de investigación analizando e identificando los procesos actuales de la gestión de talento humano que utilizan en la empresa describiendo cuales son los procesos y subprocesos, funciones y

responsables de los mismos con el fin de establecer alternativas de mejora en la propuesta.

3.4 Fuentes de información

3.4.1 Fuentes Primarias

Con el propósito de cumplir con los objetivos planteados se ha propuesto emplear una encuesta al 90% del clima laboral de la Distribuidora SKANDINAR S.A, además se implementaron 5 entrevistas a los jefes departamentales para obtener información verídica y conocer la problemática desde un enfoque más amplio y apegado a la realidad empresarial.

3.4.2 Fuentes Secundarias

Para la presente investigación se analizaron varios documentos enfocados en el tema como:

≈ Libros

≈ Revistas

≈ Páginas Web referentes a los sistemas de gestión del talento humano.

3.5 Técnicas e Instrumentos

Son mecanismos que utiliza el investigador para obtener las conclusiones del proyecto, los mismos que facilitan a detectar el problema de la Distribuidora SKANDINAR S.A.

3.5.1 Técnicas

Para la elaboración de este trabajo se utilizó como técnica la encuesta y la entrevista, mismas que fueron aplicadas de la siguiente manera:

- ≈ La Entrevista: Fue aplicada a 5 personas distribuidas en el nivel jerárquico de la empresa incluyendo a la Gerente General y a los Jefes departamentales, con la finalidad de obtener información verídica sobre el clima laboral y el manejo de los procesos de la gestión del talento humano en la empresa.
- ≈ La Encuesta: Esta técnica se aplicó a 45 colaboradores de todas las áreas de la organización con el fin de recopilar información sobre los enfoques más importantes de la gestión de talento humano y analizar e interpretar los resultados para mejorar los errores detectados en los procesos.

3.5.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron:

- ≈ Cuestionario estructurado, mismo que fue aplicado a 45 personas en la encuesta.
- ≈ Cuestionario semi-estructurado que fue aplicado en la entrevista a 5 personas del nivel medio de la empresa.

3.6 Métodos de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó el método inductivo – deductivo, el que utilizó el conocimiento para obtener soluciones que parten de los hechos particulares para llegar a soluciones confiables de carácter general.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados

De los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas aplicadas a los trabajadores de la Distribuidora SKANDINAR S.A. en la ciudad de Ambato se desprendió importante información, misma que ayudó a la consecución de los objetivos planteados.

4.2 Interpretación de Resultados

La interpretación de los resultados se estableció con el apoyo del análisis de los resultados obtenidos basados en los datos estadísticos formulados a través de la encuesta.

4.3 ENCUESTA

Se determinaron los siguientes resultados:

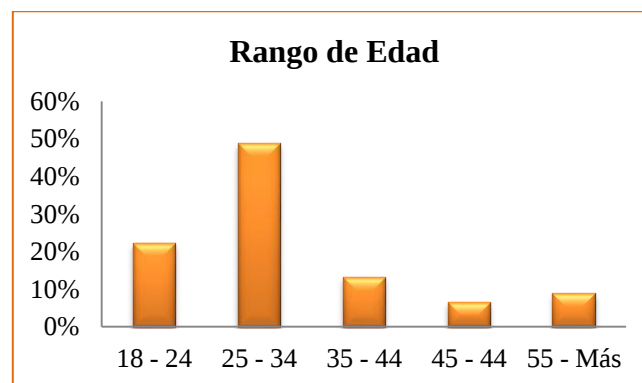
a. Datos Informativos: Determine su rango de edad

Tabla 3.1: Rango de edad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18 – 24	10	22%
25 – 34	22	49%
35 – 44	6	13%
45 – 44	3	7%
55 – Más	4	9%
Total	45	100%

Fuente: La Encuesta
Elaborado por: GALARZA, Gina.

Gráfico 3.1: Rango de edad:



Fuente: La Encuesta
Elaborado por: GALARZA, Gina.

Análisis e Interpretación de resultados: Como se puede observar en el gráfico, la Distribuidora SKANDINAR S.A. mantiene trabajadores jóvenes, el 22% en edades entre los 18 hasta los 24 años; el 49% se encuentra entre los 25 y los 34 años. Esto permite que la empresa se beneficie con personal lleno de energías al momento de laborar y conseguir las metas de manera eficiente.

b. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

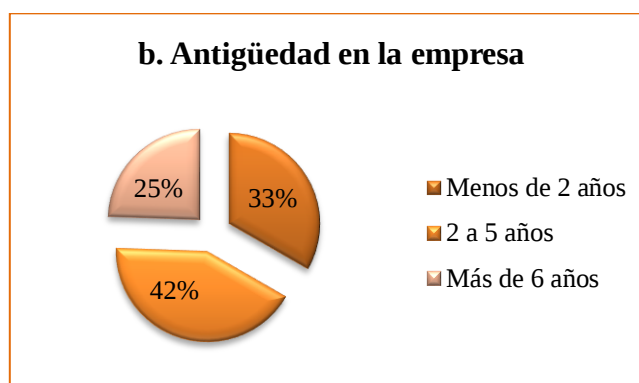
Tabla 3.2: Antigüedad en la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2 años	15	33%
2 a 5 años	19	42%
Más de 6 años	11	24%
Total	45	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: GALARZA, Gina.

Gráfico 3.2: Antigüedad en la empresa



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: GALARZA, Gina

Análisis e Interpretación de resultados: El 33% de los empleados desempeñan sus labores en la empresa por menos de dos años. El 42% de las personas trabajan en la organización en un período comprendido entre 2 y 5 años. Y el 24% prestan sus servicios en un período mayor a los 6 años, lo que demuestra que en la empresa existe un gran número de empleados con menos de dos años, lo que demuestra un alto índice de rotación de personal afectando directamente en la estabilidad laboral de los trabajadores.

c. ¿A qué departamento pertenece?

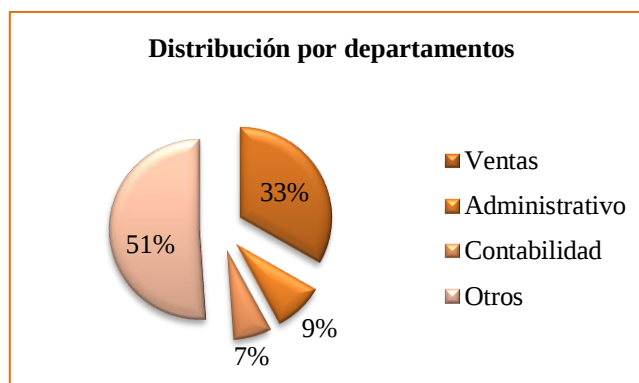
Tabla 3.3: Departamento al que pertenece.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ventas	15	33%
Administrativo	4	9%
Contabilidad	3	7%
Otros	23	51%
Total	45	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: GALARZA, Gina.

Gráfico 3.3: Departamento al que pertenece.



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: GALARZA, Gina.

Análisis e Interpretación de resultados: La mayor fuerza de trabajo con el 51% se encuentra distribuido en otros departamentos tales como: departamento de logística y bodega; el 33% en departamento de ventas, siendo también un área importante en la empresa ya que se encarga de la consecución de clientes potenciales, apertura de nuevas cuentas y la atención especializada al cliente. El departamento Administrativo (9%) y Contabilidad (7%) están encargados del control de inventarios, cobranzas, y control de créditos.

d. De las siguientes opciones escoja la que más influye en su motivación para trabajar:

Tabla 3.4: Motivación en el trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Salario y beneficios Sociales	6	13%
Reconocimiento	4	9%
Ambiente Laboral	4	9%
Posibilidad de Desarrollo	8	18%
Estabilidad Laboral	13	29%
Otro	3	7%
Ninguna	7	16%
TOTAL	45	100%

Fuente: La Encuesta
Elaborado por: GALARZA, Gina.

Gráfico 3.4: Motivación en el trabajo



Fuente: La Encuesta
Elaborado por: GALARZA, Gina.

Análisis e Interpretación de resultados: Al 29% de los trabajadores de la empresa motiva la realización de sus labores el salario y los beneficios sociales que reciben. Seguido del 18% que dicen la motivación es por la posibilidad de desarrollo dentro de la misma empresa. Los porcentajes restantes, 16%, 13%, 9% los motivan factores como estabilidad laboral, reconocimiento y ambiente laboral, entre otros, y al 7% no le motiva ninguno de los factores mencionados.

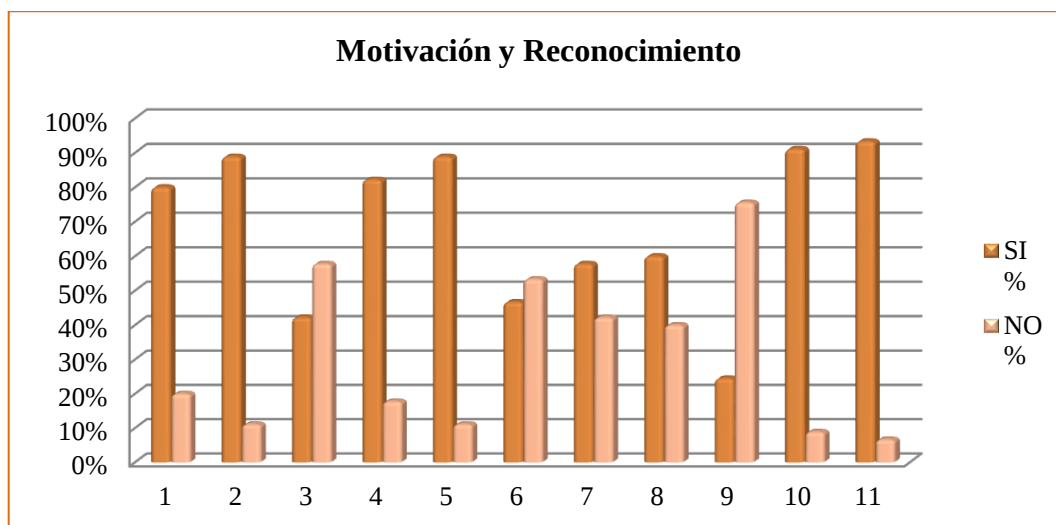
≈ **Motivación y Reconocimiento**

Tabla 3.5: Motivación y Reconocimiento

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	Alternativa		Porcentaje		Total	
	SI	NO	SI %	NO %	Alternativa	Porcentaje
1. ¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?	36	9	80%	20%	45	100%
2. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	40	5	89%	11%	45	100%
3. ¿Conoce usted el plan de capacitación que tiene la empresa?	19	26	42%	58%	45	100%
4. ¿Se siente coparticipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	37	8	82%	18%	45	100%
5. ¿Se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	40	5	89%	11%	45	100%
6. ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?	21	24	47%	53%	45	100%
7. ¿Las condiciones salariales para usted son las adecuadas?	26	19	58%	42%	45	100%
8. ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?	27	18	60%	40%	45	100%
9. ¿Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente?	11	34	24%	76%	45	100%
10. ¿El nombre de la empresa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para usted?	41	4	91%	9%	45	100%
11. ¿Se siente parte de la empresa?	42	3	93%	7%	45	100%
TOTAL	340	155	69%	31%		
	495		100%			

Fuente: La Encuesta
Elaborado por: GALARZA, Gina.

Gráfico 3.5: Motivación y Reconocimiento



Fuente: La Encuesta
Elaborado por: GALARZA, Gina.

Análisis e Interpretación de resultados:

El 69% de los empleados de la empresa manifiestan que se sienten motivados y reciben reconocimiento por el cumplimiento de sus actividades, y el 31% indica que están poco motivados debido al bajo nivel de reconocimiento por su aporte a la institución.

Es necesario que la organización considere estrategias efectivas para incrementar el nivel de motivación en los empleados y de esta manera se pueda conseguir un mayor porcentaje en la consecución de las metas y los objetivos.

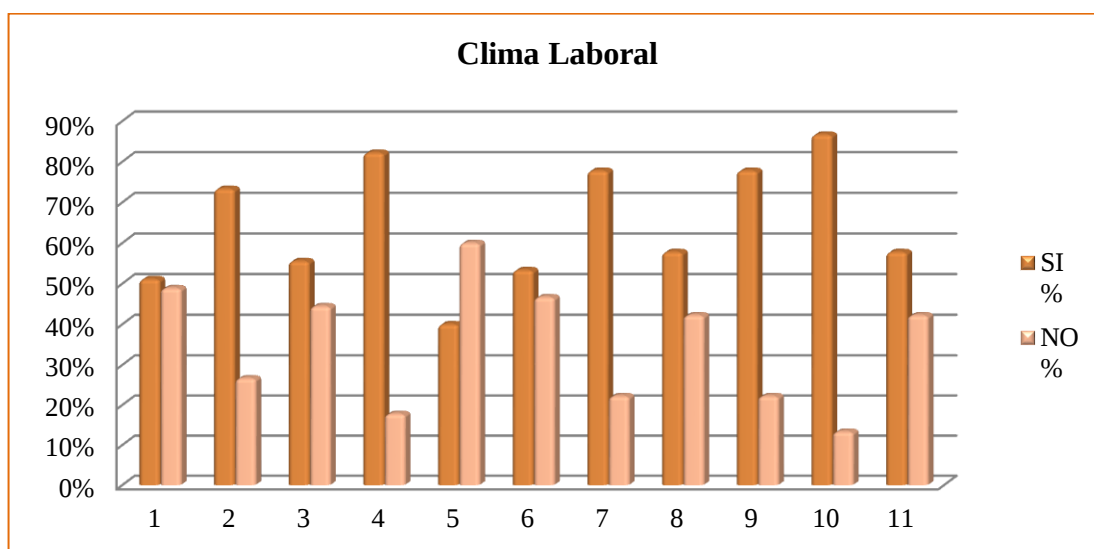
≈ **Clima Laboral**

Tabla 3.6: Clima Laboral

CLIMA LABORAL	Alternativa		Porcentaje		Total	
	SI	NO	SI %	NO %	Alternativa	Porcentaje
12. ¿El trabajo en su área está bien organizado?	23	22	51%	49%	45	100%
13. ¿El responsable del área delega eficazmente funciones y responsabilidades?	33	12	73%	27%	45	100%
14. ¿Considera adecuada la relación entre compañeros?	25	20	56%	44%	45	100%
15. ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo?	37	8	82%	18%	45	100%
16. ¿El ambiente de trabajo le produce Stress?	18	27	40%	60%	45	100%
17. ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente?	24	21	53%	47%	45	100%
18. ¿Le resulta fácil la comunicación con su jefe y subalternos?	35	10	78%	22%	45	100%
19. ¿Tiene una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?	26	19	58%	42%	45	100%
20. ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?	35	10	78%	22%	45	100%
21. ¿Las condiciones ambientales del área de trabajo facilitan las actividades diarias?	39	6	87%	13%	45	100%
22. ¿Su puesto en la empresa está en relación con su formación académica?	26	19	58%	42%	45	100%
TOTAL	321	174	65%	35%		
	495		100%			

Fuente: La Encuesta
Elaborado por: GALARZA, Gina.

Gráfico 3.6: Clima Laboral



Fuente: La Encuesta
Elaborado por: GALARZA, Gina.

Análisis e Interpretación de resultados:

Del total de los trabajadores, el 65% indica estar de acuerdo con el clima laboral institucional ya que esto le permite tener una buena relación interpersonal, sin embargo existe un 35% de trabajadores que consideran que el ambiente laboral no es muy favorable para el desarrollo de las actividades empresariales.

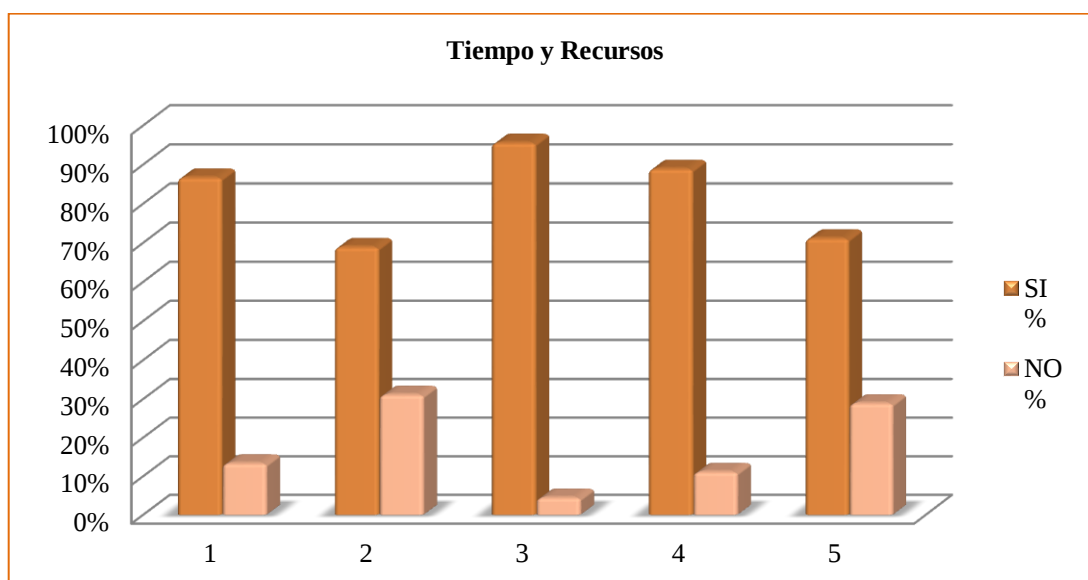
≈ **Tiempo y Recursos**

Tabla 3.7: Tiempo y Recursos

TIEMPO Y RECURSOS	Alternativa		Porcentaje		Total	
	SI	NO	SI %	NO %	Alternativa	Porcentaje
23. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	39	6	87%	13%	45	100%
24. ¿Cuenta con un horario de trabajo definido por la empresa?	31	14	69%	31%	45	100%
25. ¿Cumple con todo lo solicitado por la empresa en su horario de trabajo?	43	2	96%	4%	45	100%
26. ¿La empresa le proporciona las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo?	40	5	89%	11%	45	100%
27. ¿La empresa le facilita tecnología necesaria para informar el cumplimiento de las labores?	32	13	71%	29%	45	100%
TOTAL	185	40	82%	18%		
	225		100%			

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: GALARZA, Gina.

Gráfico 3.7: Tiempo y Recursos

Fuente: La Encuesta
Elaborado por: GALARZA, Gina.

Análisis e Interpretación de resultados:

Los trabajadores de la empresa, en su mayoría, el 82% cumplen a cabalidad con las funciones y responsabilidades encomendadas y en los tiempos previstos, porque se les entrega de manera oportuna todas las herramientas y materiales necesarios. Existiendo un 18% del personal que presentan ciertas dificultades en el cumplimiento de sus responsabilidades de manera oportuna.

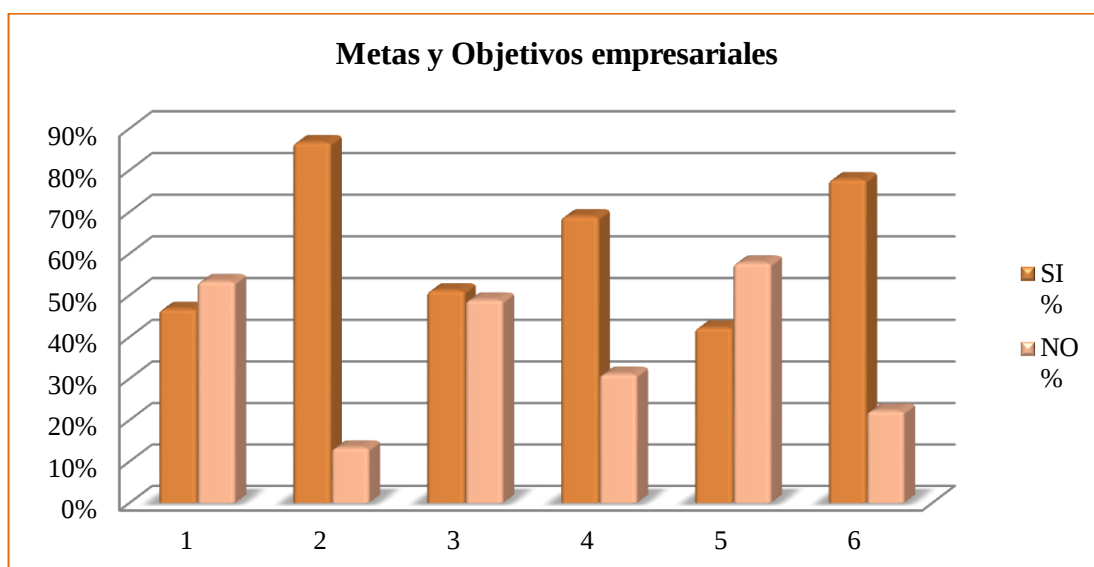
≈ **Metas y Objetivos empresariales**

Tabla 3.8: Metas y Objetivos empresariales

METAS Y OBJETIVOS EMPRESARIALES	Alternativa		Porcentaje		Total	
	SI	NO	SI %	NO %	Alternativa	Porcentaje
28. ¿Conoce usted las metas establecidas por la empresa?	21	24	47%	53%	45	100%
29. ¿En el cumplimiento de su trabajo cumple con las metas diarias establecidas por la empresa?	39	6	87%	13%	45	100%
30. ¿Le hacen participe para la formulación de nuevas metas y objetivos empresariales?	23	22	51%	49%	45	100%
31. ¿Se siente conforme con los objetivos personales que la empresa impone al cargo que desempeña?	31	14	69%	31%	45	100%
32. ¿Considera que el grado de comunicación que se establece en la empresa entre departamentos es la adecuada?	19	26	42%	58%	45	100%
33. ¿Está de acuerdo con los objetivos anuales que tiene la empresa?	35	10	78%	22%	45	100%
TOTAL	168	102	62%	38%		
	270		100%			

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: GALARZA, Gina.

Gráfico 3.8: Metas y objetivos empresariales

Fuente: La Encuesta
Elaborado por: GALARZA, Gina.

Análisis e Interpretación de Resultados:

El 62% de los trabajadores indican que existe un adecuado cumplimiento de metas y objetivos empresariales; sin embargo un porcentaje muy considerable, el 38% manifiesta que no conoce las metas establecidas por la empresa y que no existe un buen nivel de comunicación, razón por la cual no pueden cumplir satisfactoriamente las metas y objetivos institucionales.

4.4 ENTREVISTA

Las entrevistas fueron realizadas a 4 trabajadores pertenecientes al mando medio y al gerente general de la distribuidora SKANDINAR S.A.; se consiguió la participación de los distintos jefes departamentales a fin de conocer más a fondo sobre el clima y el desempeño laboral en el que se desarrollan las actividades.

El objetivo de la entrevista fue obtener respuestas verificables, de tal manera que se pueda hacer el seguimiento con cada una de las intervenciones realizadas por los empleados.

La información recopilada, de las entrevistas permitió el análisis para determinar la situación actual de los procesos de la Gestión de Talento Humano y cada uno de los subsistemas en la Distribuidora SKANDINAR S.A.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Introducción

En este capítulo se encontrará el contenido de la creación de un Sistema de Gestión de Talento Humano. El mismo que está diseñado a través del análisis realizado a la empresa y a su gestión del capital humano, en donde se pudo determinar las falencias y proceder a la propuesta de un sistema que mejore el desempeño de sus trabajadores.

En vista del crecimiento que ha logrado la empresa en cuanto al personal se encuentra en la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones del área de talento humano las mismas que se van haciendo progresivamente más complicadas.

5.2 Justificación

A través de estudios realizados durante la presente investigación se propone un sistema para desarrollar la gestión de talento humano en la Distribuidora SKANDINAR S.A., con la finalidad de conseguir que los trabajadores mejoren su desempeño laboral, permitiendo que la empresa pueda desarrollarse contando ya con

un departamento encargado del capital humano, el mismo que estará encargado de manejar los diferentes subsistemas para una buena gestión de talento humano.

El cumplimiento de los objetivos permitirá solucionar el problema de la empresa, la inexistencia de un sistema de Gestión del Talento Humano, mejorar el desfase en la organización y el desaprovechamiento del capital humano, las condiciones actuales de servicio a sus clientes, desempeño y satisfacción laboral; los resultados podrán ser más halagadores, logrando involucramiento, mejoramiento continuo y el trabajo en equipo; beneficiando directamente a la Distribuidora SKANDINAR S.A.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

- ≈ Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano que sirva para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

5.3.2 Objetivos Específicos

- ≈ Abordar el conocimiento de los procesos de la Gestión del Talento Humano de la empresa.
- ≈ Analizar las actividades y responsables de los procesos de la Gestión de Talento Humano que tiene la empresa.

- ≈ Elaborar un Sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral.

5.4 Situación Actual de los Procesos de la Gestión de Talento Humano de la Distribuidora SKANDINAR S.A.

Durante la investigación se ha determinado que la empresa cumple con procesos del talento humano, hay que recalcar que la empresa a pesar de trabajar empíricamente trabaja con los principales métodos del talento humano, los que son exigidos por la ley, especificados a continuación:

5.4.1 Proceso de Integración de Personas:

- ≈ Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.
- ≈ Selección de Personal.

5.4.2 Proceso de Organización de Personas:

- ≈ Diseño de puestos: Contratación: La contratación es realizada a través del modelo que presenta el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ≈ La empresa está regida al código de trabajo que se aplica en Ecuador, es decir emplea contrato a tiempo fijo y tiempo indefinido; siempre manteniendo el período de prueba no mayor a 90 días y la afiliación al IESS desde el primer día de relación laboral.

5.4.3 Proceso de Recompensación a personas:

- ≈ Remuneración: Pagos mensuales de sueldos a los empleados según la escala del puesto.
- ≈ Prestaciones: Pagos de beneficios de ley.
- ≈ Incentivos: Desayuno diario a todos los empleados, Bonificaciones de alimentación, participación de utilidades.

5.4.4 Proceso de Desarrollo de personas:

- ≈ Capacitación: Los empleados de la distribuidora reciben capacitación únicamente por la empresa PRONACA para dar a conocer nuevos productos, esto se da únicamente a la parte operativa.

5.4.5 Proceso de Retención a Personas:

- ≈ Seguridad e Higiene: La empresa aplica normativas y cuidado para el manejo del producto y de la misma manera en las zonas donde se almacena el mismo.
- ≈ Control permanente de las temperaturas de las cámaras frías con personal experto en cámaras.
- ≈ Revisión periódica de las normas de seguridad e higiene requeridas por PRONACA.
- ≈ La empresa no cuenta con manual de seguridad industrial para el manejo y manipulación del producto.

5.4.6 Proceso de auditar personas:

≈ Base de Datos y sistemas de información de Talento Humano: La empresa lleva la información y base de datos sobre las funciones de recursos humanos de manera empírica y manualmente es decir los archivos no están digitalizados sino solo físicamente.

Los procesos y subprocesos de gestión de talento humano mencionados anteriormente son los que la Distribuidora SKANDINAR S.A. utiliza y pone en práctica actualmente, con los que logra cumplir de alguna manera con la gestión de Talento Humano.

5.5 Análisis de los subsistemas de la Gestión de Talento Humano de la Distribuidora SKANDINAR S.A.

Para el análisis de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano que tiene la Distribuidora SKANDINAR S.A. primero se ha conocido la situación actual de los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma; de ahí se procederá a analizar los subsistemas a través de cómo y quien realiza los mismos.

5.5.1 Proceso de Integración a personas:

La empresa cumple con los dos subsistemas de la integración a personas que son reclutamiento y selección de personal.

5.5.1.1 Reclutamiento de personal

5.5.1.1.1 Reclutamiento Interno, procedimiento:

1. Informar a la gerencia la necesidad de crear una nueva vacante o sustituir un cargo existente. **Responsable:** Jefe Departamental.
2. Analizar las personas más idóneas que trabajan en la empresa para que puedan ocupar la vacante o cargo existente, determinando pros y contras de los empleados. **Responsable:** Gerente General y Jefes Departamentales.
3. Una vez elegidas las personas idóneas se realiza una entrevista con cada una de ellas para determinar la aceptación del mismo. **Responsable:** Gerente General
4. Si ningún postulante acepta el cargo el proceso pasa a la siguiente opción que sería reclutamiento externo. **Responsable:** Gerente General.
5. En caso de aceptar el postulante el nuevo cargo se pone a órdenes del jefe departamental para la respectiva inducción de responsabilidades y funciones del cargo. **Responsable:** Jefe Departamental.

5.5.1.1.2 Reclutamiento Externo, procedimiento:

1. En caso de no haber obtenido candidatos dentro del reclutamiento interno, la gerencia procede a revisar la base de datos de carpetas en archivo de candidatos anteriores. **Responsable:** Jefe Financiero y Administrativo.
2. Si no se encuentra una persona adecuada que cumpla con el perfil del cargo requerido se procede a realizar una convocatoria a través de la prensa local con el perfil del cargo requerido. **Responsable:** Jefe Financiero y Administrativo.
3. Se analizan las carpetas receptadas por la convocatoria realizada a través de la prensa para seleccionar las más aptas para el cargo. **Responsable:** Jefe Financiero y Administrativo.

5.5.1.2 Selección del personal

≈ Procedimiento:

1. Se realiza la entrevista a las personas de las carpetas analizadas y seleccionadas con el fin de determinar la persona más acorde a las necesidades de la empresa.
Responsable: Gerente General.
2. Después de haber analizado las carpetas más idóneas dejadas por los candidatos al cargo, la gerencia se encarga de verificar las más aptas según aptitudes y actitudes encontradas también en la entrevista realizada; con el fin de tomar una

decisión final para la posible futura contratación de personal. **Responsable:** Gerente General.

3. La persona seleccionada se pone a cargo del jefe departamental para la respectiva inducción al cargo, las funciones y responsabilidades que deberá cumplir. **Responsable:** Jefe Departamental.

5.5.2 Proceso de Organización de personas:

La empresa cumple con el subsistema de diseño de puestos en donde tienen como principal elemento del subsistema la contratación.

5.5.2.1 Diseño de Puestos

5.5.2.1.1 Contratación, procedimiento:

1. Una vez aprobada la carpeta por la gerencia se pasa al Jefe Administrativo Financiero para solicitar los documentos necesarios a la persona seleccionada.
Responsable: Gerente General - Jefe Administrativo Financiero – Auxiliar de Contabilidad.
2. Se descarga el contrato modelo de la página web del Ministerio de Relaciones Laborales con el fin de que el postulante seleccionado para trabajar en la

empresa firme el contrato estipulado por la ley y adquiriera una copia del mismo.

Responsable: Jefe Administrativo Financiero.

3. El departamento contable procede a registrar e inscribir el contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales para obtener el respectivo sello como lo determina la ley. **Responsable:** Auxiliar de Contabilidad.

4. Después de haber sido aprobado y registrado el contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales se procede a ingresar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para que la persona contratada pueda acceder a todos los beneficios de ley y sea ingresado al rol de pagos de la empresa para la respectiva remuneración mensual. **Responsable:** Contadora.

5.5.3 Proceso de Recompensar a personas:

La Distribuidora SKANDINAR S.A. cumple con los subsistemas del proceso de recompensación a personas de la siguiente manera:

5.5.3.1 Remuneración al personal

≈ Procedimiento:

1. Cumplido el día final del mes, el cálculo de los pagos se dividen en dos partes; primero se calcula el valor para el pago de sueldo al nivel operativo que gana

comisión por ventas; y segundo se calcula el valor final para el pago de los trabajadores que tienen sueldo fijo. **Responsable:** Contador.

2. Después de calculados los valores para cada trabajador se procede a imprimir el rol de pagos para ser revisado y aprobado por el Jefe Administrativo Financiero y la Gerencia. **Responsable:** Contadora.
3. Una vez autorizado por la gerencia se entrega y se receipta la firma de cada trabajador para dejar constancia de los haberes recibidos. **Responsable:** Jefe Administrativo Financiero.
4. Se realiza la acreditación del pago mensual a la cuenta de cada trabajador mediante transferencia bancaria. **Responsable:** Jefe Financiero Administrativo.

5.5.3.2 Prestaciones

≈ Procedimiento:

1. Para el pago de las prestaciones de ley como son aporte al IESS (9,35%) y el cálculo de utilidades de la rentabilidad anual que tiene la empresa se realiza el cálculo del rol de pagos de los rubros de las prestaciones anuales y mensuales con información subministrada por cartera y la gerencia quien autoriza los pagos; a través de transferencias electrónicas. **Responsable:** Auxiliar Contable, Jefe Financiero y Administrativo, Gerencia General.

2. La empresa también cumple con el pago de horas extras y suplementarias a los empleados, realizando el cálculo respectivo a finales de cada mes los mismo que es acreditado al valor mensual a recibir. **Responsable:** Auxiliar Contable, Jefe Financiero y Administrativo, Gerencia General.

5.5.3.3 Incentivos

≈ Procedimiento:

1. Se coordina con el departamento contable los incentivos que se puedan realizar durante anualmente para el personal, con el fin de que desarrollen de mejor manera la actividad diaria de trabajo dotándoles de los siguientes beneficios:
 - Desayuno diario al personal de nivel operativo: Debido a que varios trabajadores de la empresa como choferes, despachadores y personal de bodega empiezan sus actividades diarias a las 6 y 30 de la mañana la empresa ha decidido incentivar a los mismos dotándoles de un desayuno diario para que puedan desarrollar sus actividades ya que anteriormente el personal paraba sus actividades en media mañana para poder desayunar, es por esto que la empresa tomó la decisión de brindar el desayuno a todos los empleados que ingresan a esta hora para que puedan desempeñar sus actividades. **Responsable:** Jefe Administrativo – Financiero.
 - Bonificaciones de alimentación: Todos los empleados de la Distribuidora reciben mensualmente una bonificación de alimentación la misma que puede ser

canjeada en un supermercado a convenio con la empresa, esto con el fin de motivar a los empleados a que sigan con el cumplimiento de las metas.

Responsable: Jefe Administrativo Financiero, Gerente General.

5.5.4 Proceso de Desarrollo de Personas:

Dentro de este proceso la empresa cumple con el subsistema de capacitación aplicándose este en un nivel muy básico.

5.5.4.1 Capacitación

≈ Procedimiento:

1. La empresa PRONACA informa a la gerencia fecha, hora y descripción del tema a tratar en las capacitaciones. **Responsable:** Gerente General.
2. La gerencia informa a los respectivos jefes de cada departamento la fecha, hora y tema a ser tratados en la capacitación brindada por PRONACA. **Responsable:** Gerencia General y Jefes Departamentales.
3. Disponen al personal la asistencia para la capacitación que otorgará la empresa prevista, siendo cada Jefe Departamental quien da la orden de asistencia. **Responsable:** Jefe Departamental.

4. Asistencia a la capacitación del personal designado y jefes departamentales.

Responsables: Jefes Departamentales.

5. Aplicación y supervisión de la capacitación realizada en cada área de trabajo.

Responsable: Jefe Departamental.

5.5.5 Proceso de Retención a personas:

La empresa con la finalidad de mantener satisfechos y motivados a sus empleados cumple con uno de los subsistemas del proceso de retención a personas que es la seguridad e higiene empresarial.

5.5.5.1 Seguridad e Higiene

≈ Procedimiento:

1. Las cámaras de refrigeración y congelación son revisadas diariamente para el control respectivo verificando que la temperatura se encuentre al nivel especificado para la buena conservación del producto. **Responsable:** Jefe de Bodega.
2. Periódicamente (3 meses) se realiza un mantenimiento preventivo de las diferentes cámaras frías que se posee la distribuidora contratando un técnico especialista para este efecto. **Responsable:** Jefe de Bodega.

3. El personal de PRONACA realiza inspecciones periódicamente para el control adecuado de la limpieza en las instalaciones. **Responsable:** Gerente General.

5.5.6 Proceso de auditar personas:

La empresa cumple con la supervisión de una manera empírica con la finalidad de llevar un control adecuado de su personal.

5.5.6.1 Base de Datos

≈ Procedimiento:

1. La base de datos comienza con el registro del personal en el área contable con sus hojas de vida y su respectiva información. **Responsable:** Jefe Administrativo Financiero.
2. Dentro de las carpetas de cada trabajador están archivados los documentos desde el ingreso hasta la salida de cada uno de los trabajadores (contratos, permisos, amonestaciones, designaciones a nuevos cargos, etc.)
Responsable: Jefe Administrativo Financiero.

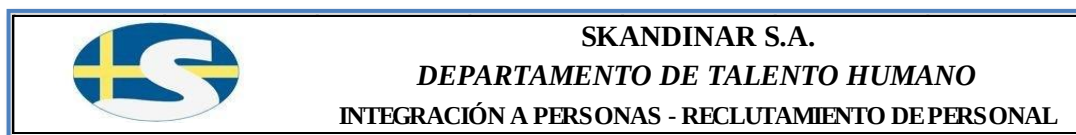
5.6 Elaboración de un Sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de la Distribuidora SKANDINAR S.A.

Según la investigación realizada en la distribuidora SKANDINAR S.A. se han determinado varias falencias y ciertas necesidades sobre el sistema de gestión de Talento Humano; a través de estudios y análisis de varios autores del tema tratado, se propone los siguientes sistemas y subsistemas de Gestión de Talento Humano a fin de que su implementación permita elevar el desempeño laboral de los trabajadores.

Gráfico 4.1: Sistema de Gestión de Talento Humano propuesto para la Distribuidora SKANDINAR S.A.



Elaborado por: GALARZA, Gina.



5.6.1 Sistema de Integración de Personas

5.6.1.1 Reclutamiento de Personal

≈ Objetivo:

Facilitar a la empresa los instrumentos necesarios para realizar el reclutamiento de personal a través de procesos de gestión de talento humano para obtener personal altamente capaz y apto para ocupar cargos dentro de la organización.

≈ Políticas:

1. Se llevará a cabo por el Gerente General, Jefe de Talento Humano y Contadora General.
2. El proceso de reclutamiento será puesto en práctica para cubrir una vacante o nuevo cargo creado en la empresa.
3. El proceso de reclutamiento interno será llevado a cabo en un plazo máximo de dos semanas.

4. El reclutamiento externo será la segunda opción en el proceso de reclutamiento y su duración será hasta que cubra la vacante.
5. En el caso de niveles administrativos inferiores como es el caso de recepcionistas, asistentes contables, facturadores, entre otros) la publicación será en periódicos locales.
6. Para el reclutamiento de personal técnico u operarios se utilizará revistas especializadas en el campo.
7. Para el caso de personal administrativo de alto nivel (Gerentes o Jefes) se utilizarán empresas especializadas como medio de contratación y no se empleará reclutamiento interno.

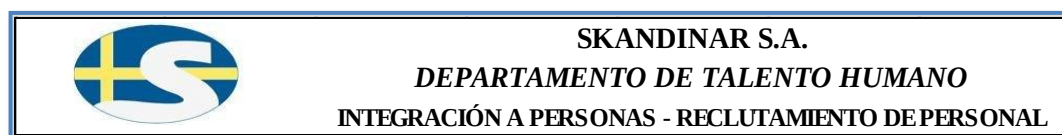
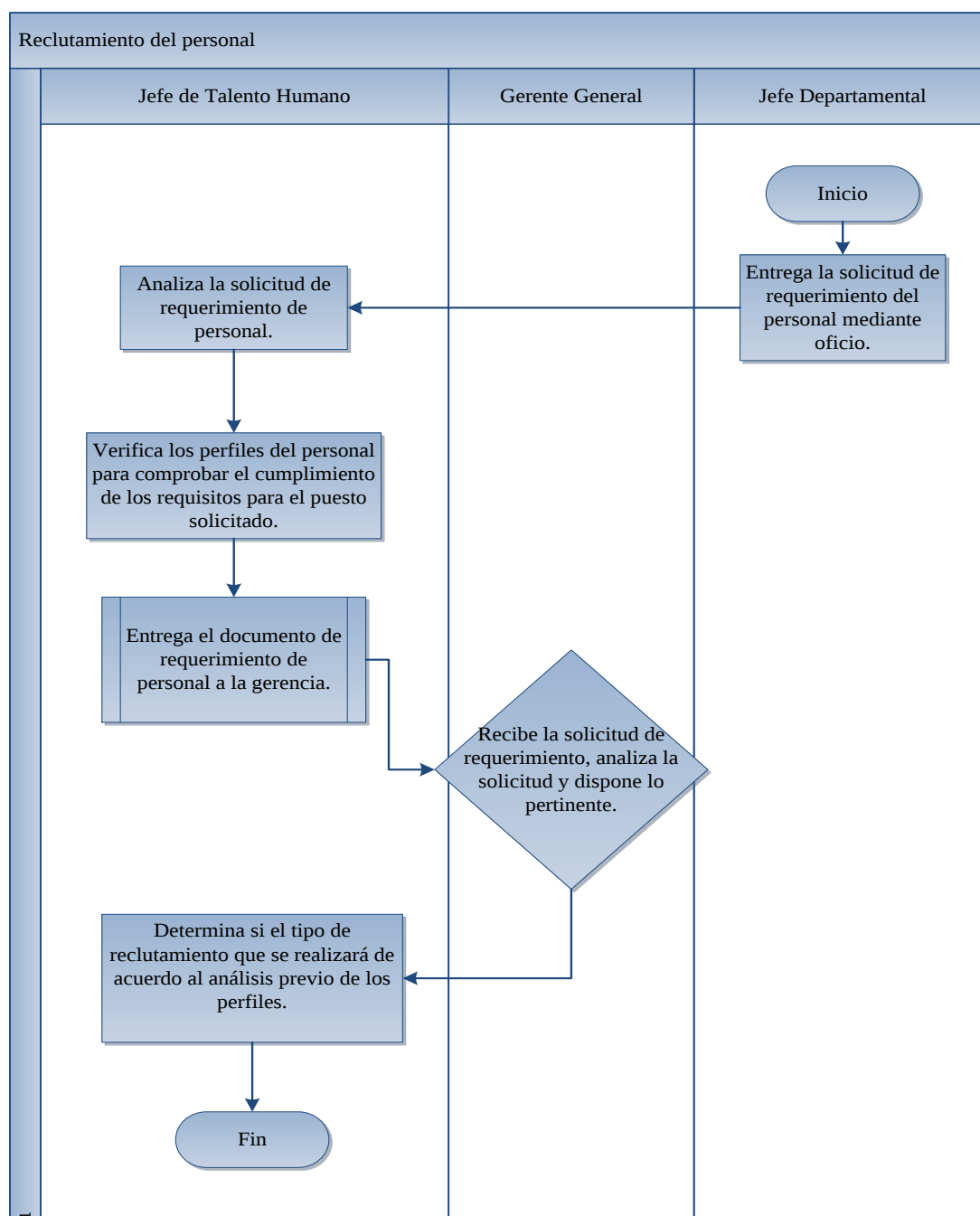


Gráfico 4.2: Procedimiento General para Reclutamiento de personal



Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.

	SKANDINAR S.A. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO INTEGRACIÓN A PERSONAS - RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Gráfico 4.3: Modelo de formulario de requerimiento de personal

		REQUERIMIENTO DE PERSONAL FRP - V001		Fecha	
				AA	MM
ÁREA SOLICITANTE:			DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO A DESARROLLAR:					
OBJETIVO DEL CARGO:					
A. VACANTES OFRECIDAS			B. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN:		
Cantidad de vacantes:			Contrato Indefinido		Duración:
Sexo:	F	M	Contrato a Plazo fijo		
Jornada de Trabajo:	Diurna		Eventual		
	Normal		Reemplazo		
	Turnos		Pasantía		
C. PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO					
Edad:		Nivel Académico:			Horario Semanal
Estado civil:	S	Especialidad:			Si: No:
	C	Años de experiencia:			Horas Extra:
	D	Conocimientos adicionales:			Si: No:
	V	Idiomas:			Discapacidad:
	UL	Salario Propuesto:			Si: No:
Firma Solicitante:				Fecha:	
Firma Jefe Talento Humano:				Fecha recepción:	
Firma Autorización Gerente General:				Fecha recepción:	

Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.

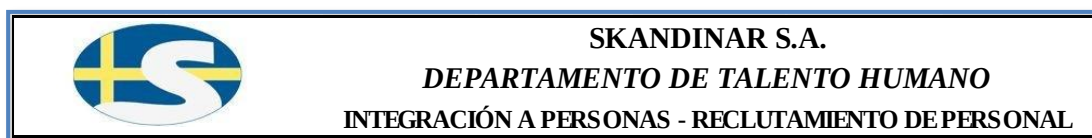


SKANDINAR S.A.
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
INTEGRACIÓN A PERSONAS - RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Gráfico 4.4: Modelo de requerimiento de actualización de cargos

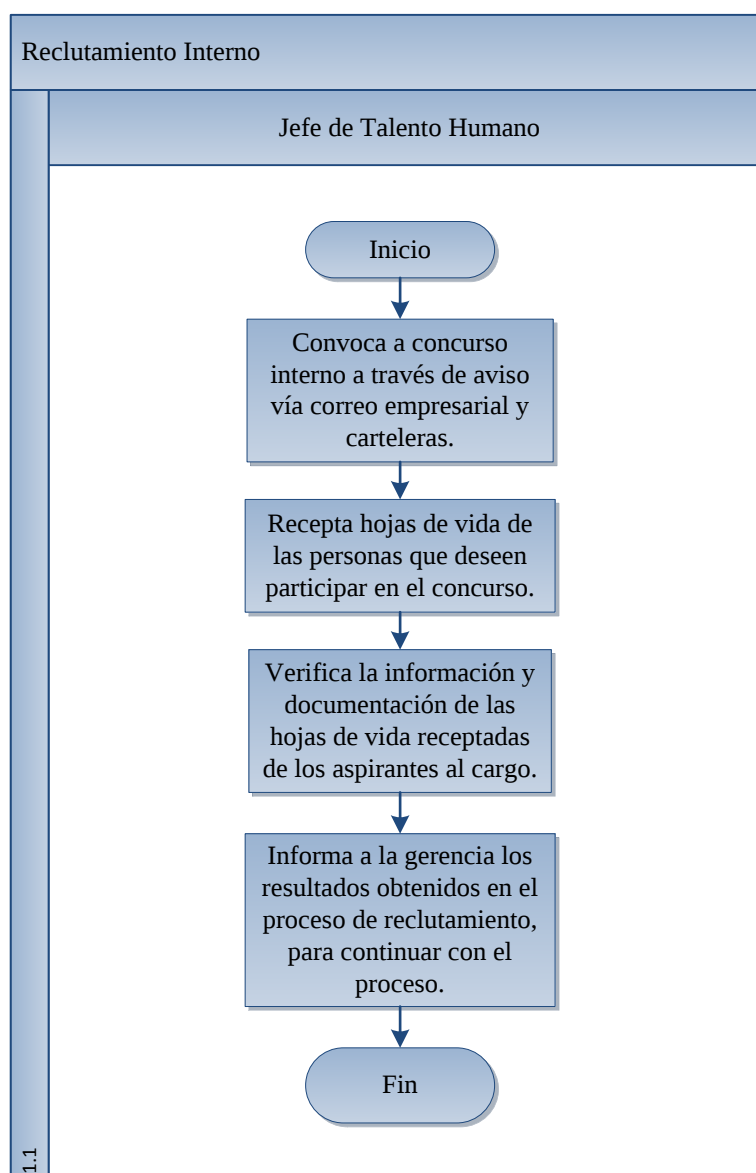
ACTUALIZACIÓN DE CARGOS RAC - V001	
Nombre del cargo:	
Departamento:	
Descripción del cargo:	
Escolaridad:	
Experiencia Profesional:	
Condiciones de trabajo:	
Tipo de tarea:	
Características Físicas:	
Características Humanas:	
Conocimiento necesarios:	
Pruebas o test ue se aplicarán:	
Indicaciones:	
Contradicciones:	

Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.



5.6.1.1.1 Reclutamiento Interno

Gráfico 4.5: Procedimiento de Reclutamiento Interno



Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.

	SKANDINAR S.A. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO INTEGRACIÓN A PERSONAS - RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Gráfico 4.6: Formulario de requerimiento para el Reclutamiento Interno

NOMBRE DEL CARGO ACTUAL:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO ACTUAL:	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
NOMBRE DEL CARGO AL QUE APLICA:	
REQUISITOS SOLICITADOS:	
PERFIL:	

Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.

Las personas interesadas en ser partícipes del reclutamiento interno para el cargo disponible, deben comunicar su postulación al Jefe Departamental al cual pertenece actualmente, luego de reunidos los requisitos para su respectiva autorización.

Fecha: dd/mm/aa

Atentamente,

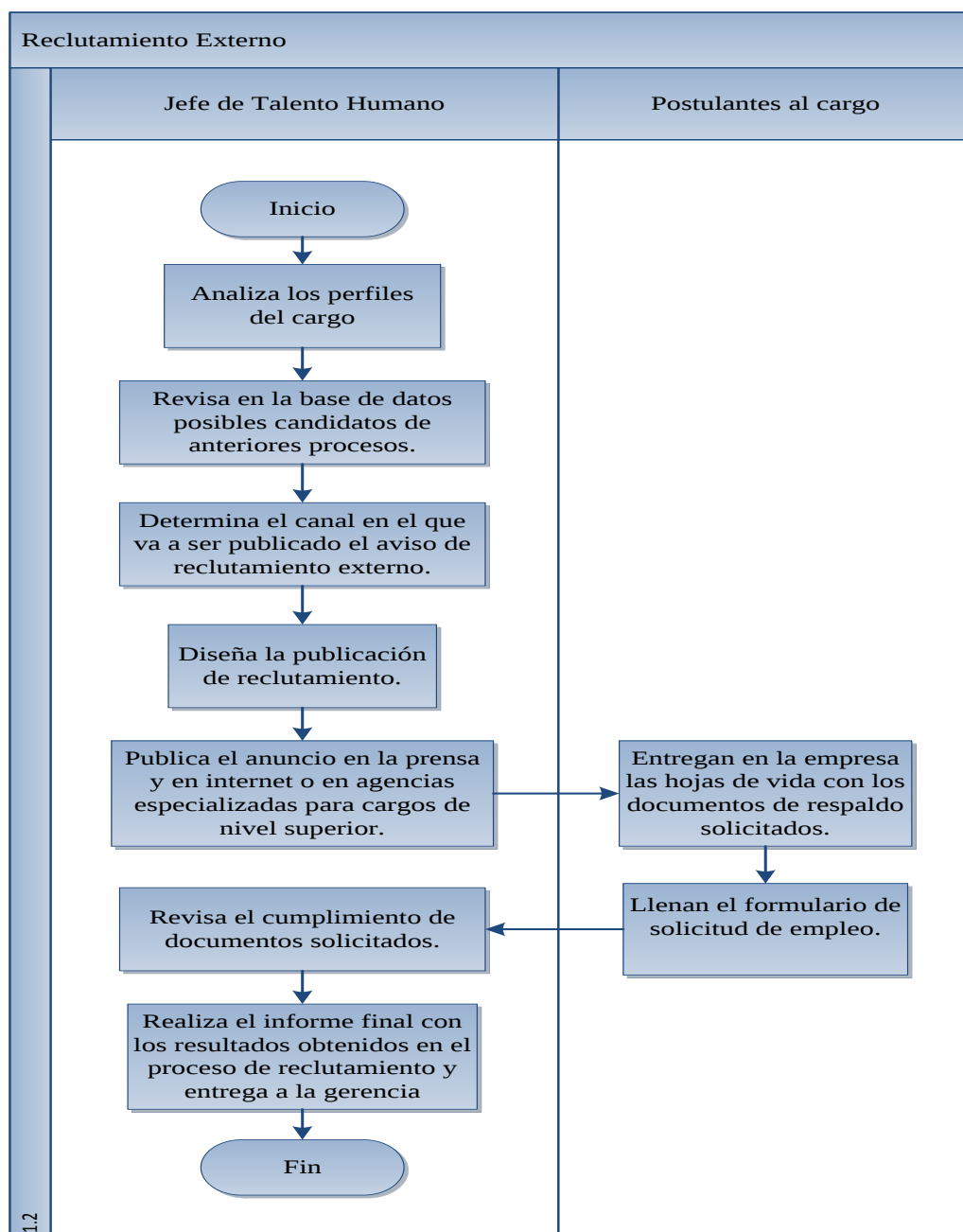
Jefe de Talento Humano



SKANDINAR S.A.
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
INTEGRACIÓN A PERSONAS - RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

5.6.1.1.2 Reclutamiento Externo

Gráfico 4.7: Procedimiento para Reclutamiento Externo



Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.

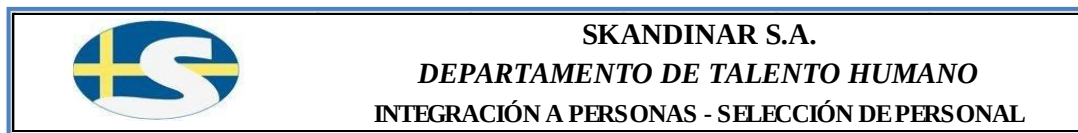
	SKANDINAR S.A. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO INTEGRACIÓN A PERSONAS - RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Gráfico 4.8: Modelo de solicitud de empleo

SOLICITUD DE EMPLEO FSE - V001		FOTO		
FECHA:				
A. INFORMACIÓN PERSONAL				
APELLIDOS				
NOMBRES				
PROFESIÓN			EDAD:	
FECHA DE NACIMIENTO:				
CÉDULA DE IDENTIDAD:		E-MAIL:		
NÚMERO DE SEGURO SOCIAL:		ESTADO CIVIL:		
DIRECCIÓN DOMICILIARIA:				
NÚMERO DE TELÉFONO:				
B. INFORMACIÓN FAMILIAR				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL CONYUGE				
LUGAR DE TRABAJO:		TELÉFONO:		
NÚMERO DE HIJOS:				
EDAD DE LOS HIJOS:				
C. INFORMACIÓN ACADÉMICA				
EDUCACIÓN	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	ESPECIALIDAD	TÍTULO OBTENIDO	
Primaria				
Secundaria				
Tercer Nivel				
Cuarto Nivel				
Otro				
D. EXPERIENCIA LABORAL (Empezar con trabajo actual o más reciente e los últimos 5 años)				
Nombre de la compañía	Posición	Nombre del Supervisor	Salario	Razón de Salida
E. REFERENCIAS				
NOMBRE	OCUPACIÓN	DIRECCIÓN	TELÉFONO	

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: GALARZA, Gina.



5.6.1.2 Selección del Personal

≈ **Objetivo:**

Otorgar a la organización métodos adecuados para llevar a cabo una correcta selección de personal con el fin de satisfacer los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible cubriendo las necesidades de la empresa.

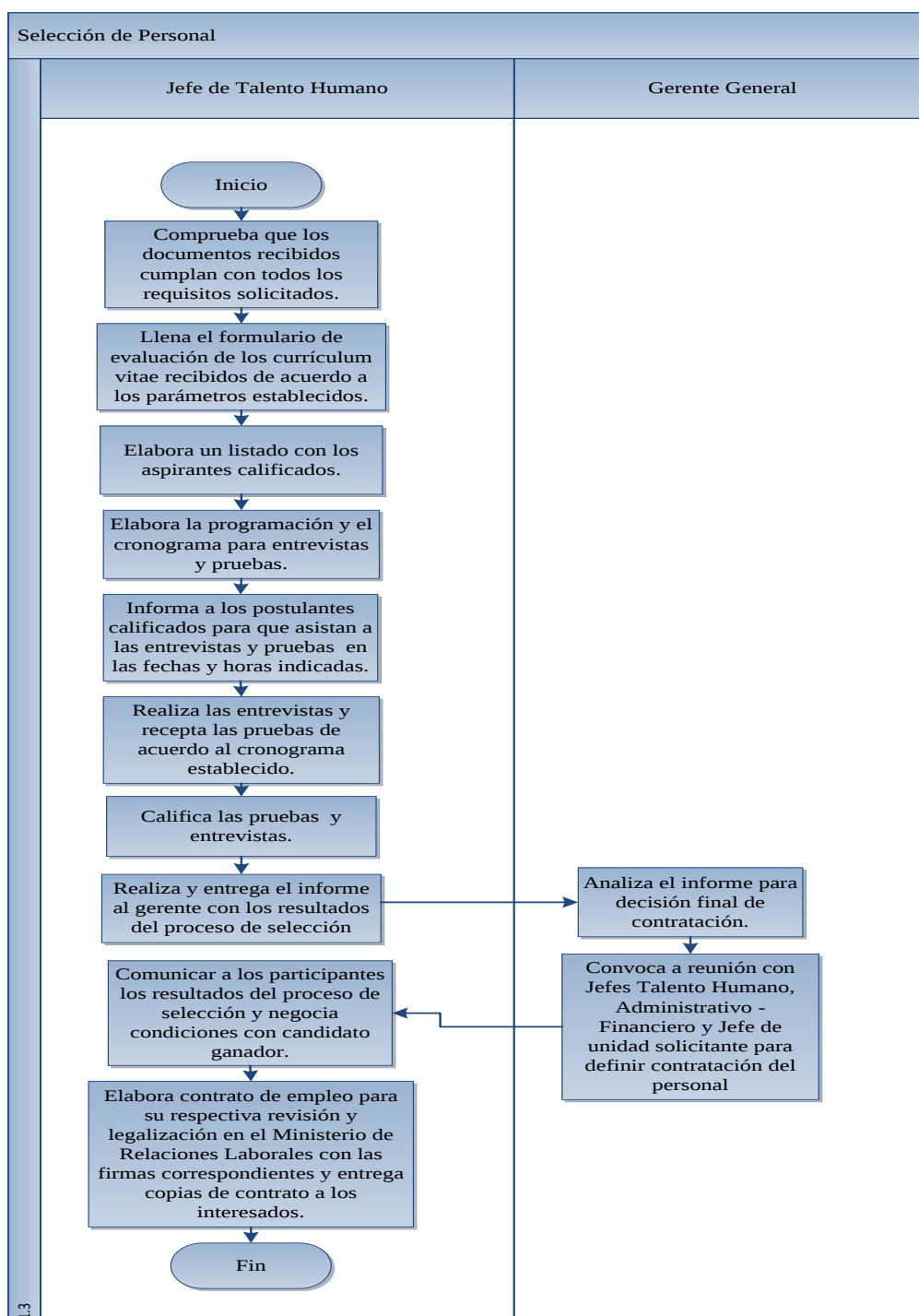
≈ **Políticas:**

1. El proceso de selección de personal de la Distribuidora SKANDINAR S.A. será puesto en práctica a través del modelo de selección de candidatos.
2. En caso de haber un solo postulante el proceso se prolongará hasta formar un grupo de aspirantes al cargo, el mismo que se realizará mediante la búsqueda de personas en el mercado de recursos humanos.
3. Se llevará a cabo entrevistas dirigidas a los postulantes al cargo.
4. El contrato de prueba tendrá la duración de 90 días tal como lo exige la ley.



SKANDINAR S.A.
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
INTEGRACIÓN A PERSONAS - SELECCIÓN DE PERSONAL

Gráfico 4.9: Procedimiento para Selección del Personal



Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.

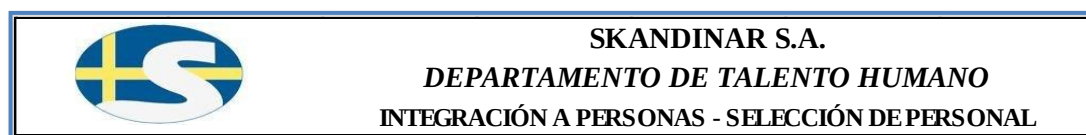


Gráfico 4.10: Modelo de listado de Postulantes Finales

LISTA DE POSTULANTES FINALES AL CARGO SPLP - V001 Nómina de postulantes que han presentado la documentación completa y que cumplen con los requisitos generales del puesto vacante, colocados en orden de puntuación.		
NOMBRE DEL CANDIDATO	CARGO A OCUPAR	PUNTAJE OBTENIDO

Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.

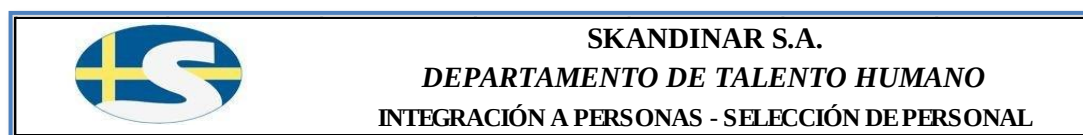


Gráfico 4.11: Modelo de Formulario de Selección entre personal interno

FORMULARIO DE SELECCIÓN ENTRE PERSONAL INTERNO
SPRI - V001

NOMBRE DEL POSTULANTE:
CARGO ANTERIOR:
EVALUADOR:
FECHA:

CRITERIO	RANGO	RANGO DE PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN OBTENIDA
Formación Académica	Bachiller	2	Máximo 10 puntos
	Pregrado	5	
	Postgrado	10	
Estudios de Postgrado	Diplomados	15	Máximo 30 puntos
	Especialidades	20	
	Maestrías	25	
	Doctorados	30	
Reconocimientos obtenidos en la empresa	Ninguno	0	Máximo 20 puntos
	Otro	10	
	Buen desempeño	20	
Antigüedad en la empresa	Menos de 1 año	5	Máximo 15 puntos
	De 1 a 5 años	10	
	Más de 5 años	15	
Seminarios, talleres, relacionados al cargo a ocupar	En el último año	15	Máximo 15 puntos
	Entre 1 a 3 años	10	
	Hace más de 3 años	5	
Número de cursos aprobados relacionados	Menos de 3	5	Máximo 10 puntos
	Más de 3	10	
PUNTAJE FINAL		100 PUNTOS	

Firma responsable del evaluador

*Los valores de esta tabla están definidos de acuerdo a parámetros establecidos por la Gerencia General de la Distribuidora SKANDINAR S.A.

Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.

	SKANDINAR S.A. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO INTEGRACIÓN A PERSONAS - SELECCIÓN DE PERSONAL

Gráfico 4.12: Modelo de Formulario de Evaluación de Currículum Vitae

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE CURRÍCULUM VITAE SPCV- V001			
NOMBRE DEL POSTULANTE:			
N° POSTULANTE:			
EVALUADOR:			
FECHA:			
CRITERIO	RANGO	RANGO DE PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN OBTENIDA
Edad	18 a 25 años	5	Máximo 15 puntos
	26 a 40 años	15	
	40 años en adelante	10	
Formación Académica	Primaria	5	Máximo 25 puntos
	Bachiller	10	
	Pregrado	15	
	Postgrado	25	
Seminario, cursos y talleres	No realiza	0	Máximo 10 puntos
	Seminarios afines al cargo	10	
	Seminarios en el último año	5	
Experiencia en cargos similares	Menos de 1 año	10	Máximo 15 puntos
	De 1 a 5 años	15	
	Más de 5 años	25	
Experiencia en otros cargos	Menos de 1 año	5	Máximo 10 puntos
	De 1 a 5 años	10	
	Más de 5 años	15	
PUNTAJE FINAL			100 PUNTOS
Firma responsable del evaluador			

*Los valores de esta tabla están definidos de acuerdo a parámetros establecidos por la Gerencia General de la Distribuidora SKANDINAR S.A.			

Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.



Gráfico 4.13: Modelo de Lista de Verificación de la Entrevista

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA PERSONAL

Objetivos

- Comprobar la información entregada por el candidato a través de su hoja de vida.
- Analizar si la actitud del candidato incluyendo motivación, personalidad, habilidades, destrezas, experiencia, y otras; coincidan con los requerimientos de la empresa.
- Verificar que la persona candidata es la más indicada para el cargo solicitado.
- Considerar la opinión que tenga el candidato sobre el puesto de trabajo si le conviene o no.

NOMBRE DEL ASPIRANTE: _____.

CARGO A OCUPAR: _____.

EQUIVALENCIA Y NOMENCLATURA		
EXC	Excelente	5 puntos
MB	Muy Buena	4 puntos
SAT	Satisfactorio	3 puntos
DEF	Deficiente	2 puntos

ELEMENTOS DE PRESENTACIÓN Y ASPECTOS FÍSICOS				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
IMPACTO GENERAL				
IMAGEN				
ASPECTOS FÍSICOS				

COMUNICACIÓN NO VERBAL A LO LARGO DE LA ENTREVISTA				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
CONTACTO VISUAL				
FORMA DE DAR LA MANO				
GESTOS FACIALES				
SONRISA				
POSTURA				
GESTOS CON MANOS Y BRAZOS				

COMUNICACIÓN VERBAL A LO LARGO DE LA ENTREVISTA				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
FLUIDEZ VERBAL				
RIQUEZA DE VOCABULARIO				
PRECISIÓN				
CONSISTENCIA				
ORIGINALIDAD DE LAS EXPRESIONES				
VALOR GLOBAL DE LENGUAJE VERBAL				
EMPATÍA				

CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
TÍTULO				
LOGROS OBTENIDOS				
CURSOS REALIZADOS				
SEMINARIOS Y TALLERES				
RESPONSABILIDAD				
DESENVOLVIMIENTO EN EL CARGO				

USO DEL TIEMPO				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
ACTIVIDADES SOCIALES				
INTERESES				
DEPORTES				
PASATIEMPOS				
MANEJO DEL TIEMPO				

OBSERVACIÓN DEL CANDIDATO: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____. FIRMA DEL ENTREVISTADOR: _____

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: GALARZA, Gina.



SKANDINAR S.A.
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
INTEGRACIÓN A PERSONAS - SELECCIÓN DE PERSONAL

La documentación solicitada a continuación debe ser entregada en el departamento de Talento Humano en un máximo de 7 días contados después de la recepción del presente formulario.

Gráfico 4.14: Modelo de lista de documentos para ingreso de nuevos empleados

Nombre del Empleo	
Cargo a ocupar	

INFORMACIÓN GENERAL	
1. Currículum Vitae	
2. Copia de la cédula de identidad a color	
3. Copia de certificado de votación actualizado a color	
4. Certificado de afiliación al IESS (en caso de tenerlo)	

RESPALDO DE INFORMACIÓN	
1. Copia de títulos o certificados del último año de estudio aprobado	
2. Copia de certificados de seminarios, cursos y talleres de capacitación mencionados en el currículum vitae.	
3. Certificados de trabajo anteriores.	

Firma:	Fecha:
 Jefe de Talento Humano	____/____/____ Año Mes Día

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: GALARZA, Gina.



5.6.2 Sistema de organización de personas

5.6.2.1 Inducción al Cargo

≈ Objetivo:

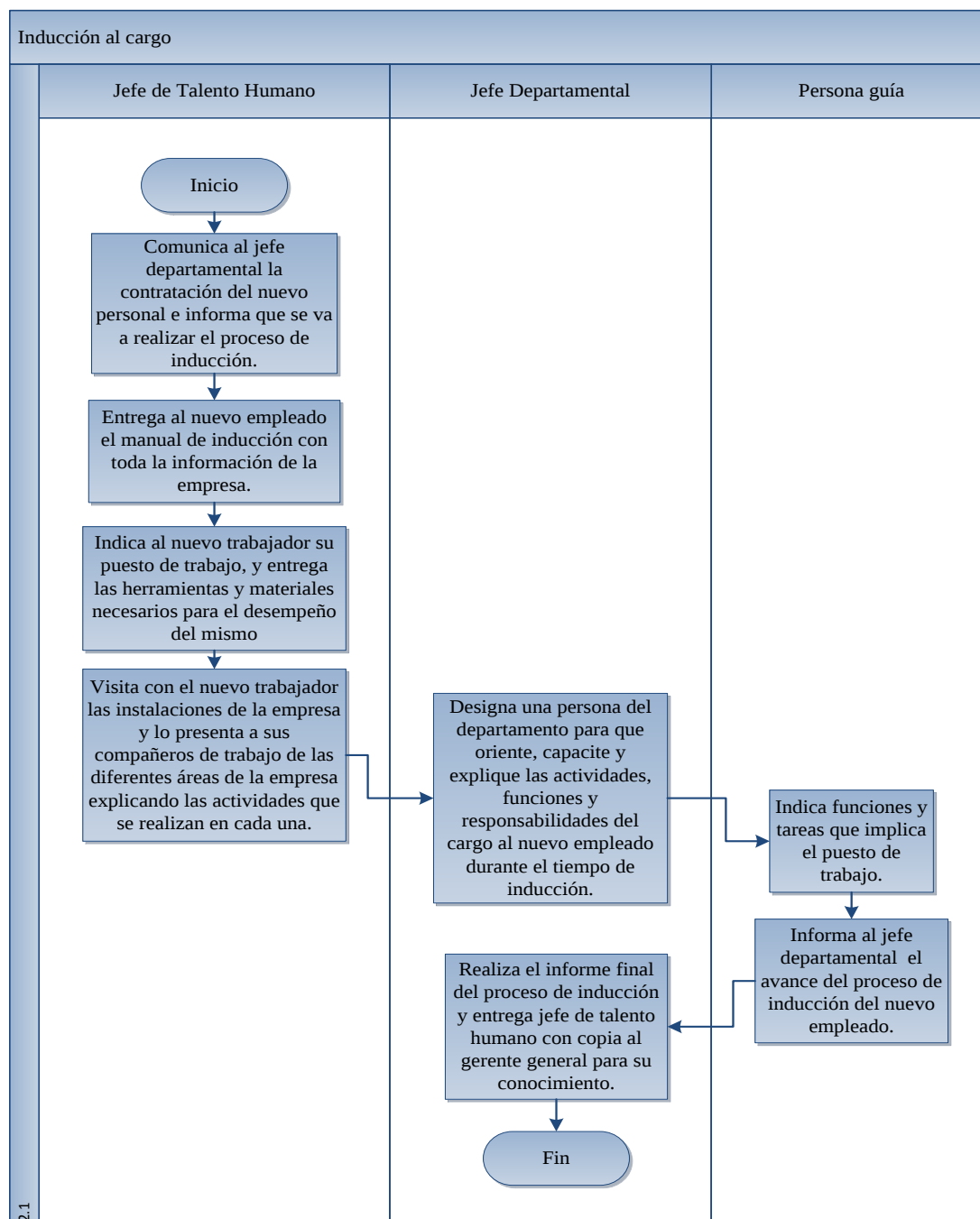
Brindar información general, amplia y suficiente que permita guiar el nuevo empleado en el trabajo a desempeñar dentro de la Distribuidora con la finalidad de fortalecer el sentido de pertenencia a la empresa y de esta manera pueda obtener eficiencia y eficacia para desarrollar su trabajo.

≈ Políticas:

1. El proceso de inducción del personal será realizado en el siguiente lapso de tiempo: 40 horas para los trabajadores de nivel de apoyo y ejecutivo y 80 horas para los trabajadores del nivel operativo a partir de la fecha de ingreso a la empresa.
2. Todo personal nuevo dentro de la empresa dispondrá de un compañero de trabajo que lo dirija (dirigente).
3. El dirigente debe presentar un informe con los resultados del proceso.
4. El dirigente deberá ser seleccionado por el Jefe Departamental, teniendo como parámetro principal la persona de mayor experiencia dentro del área.



Gráfico 4.15: Procedimiento de Inducción al cargo



Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.



SKANDINAR S.A.
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
ORGANIZACIÓN DE PERSONAS - INDUCCIÓN AL CARGO

5.6.2.1.1 Manual de Inducción al Cargo



MANUAL DE INDUCCIÓN AL CARGO PARA PERSONAL NUEVO **SKANDINAR S.A.**

a) Objetivos:

- ≈ Facilitar el proceso de integración y conciliación del personal que ingresa por primera vez a la organización.
- ≈ Enseñar a todo el personal nuevo el sentido de lealtad y permanencia en la organización para fortalecer las relaciones laborales entre trabajador – empresa.
- ≈ Exponer al nuevo personal la filosofía, valores, principios y políticas de la distribuidora incluyendo normas de seguridad y disciplina.
- ≈ Presentar al nuevo personal a todos los trabajadores de la empresa.
- ≈ Crear una actitud favorable hacia la organización mejorando la comunicación para la integración del personal.

**b) Datos Informativos:****Historia de SKANDINAR S.A.**

La distribuidora SKANDINAR S.A empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios; emprendió sus actividades en el mercado Ambateño el 29 de Noviembre de 1984 por la familia Carrillo Naranjo. Sus inicios fueron como una pequeña distribuidora de productos de primera necesidad, más conocida como SUPER SKANDINAVO, dedicándose a la venta de productos Mr. Pollo.; ubicándose en el centro de la ciudad.

La empresa con el tiempo fue creciendo debido a que la empresa productora PRONACA sintió la necesidad de crear puntos de distribución a pequeños negocios locales que puedan distribuir directamente sus productos y así ahorrarse un gasto innecesario permitiendo crear nuevas empresas y de esta manera trabajar conjuntamente; es así que la empresa se convierte en la primera distribuidora autorizada por PRONACA en la ciudad de Ambato.

Actualmente la empresa se ha convertido a Sociedad Anónima cambiando su razón social a SKANDINAR S.A. teniendo su matriz principal en la Avenida Atahualpa y Víctor Hugo (diagonal al Mall de los Andes) encargándose de la comercialización y distribución de todas las líneas de productos alimenticios pertenecientes a PRONACA (Mr. pollo, Mr. chancho, Mr. pavo, Mr. Fish, Mr. Fritz, Gustadina, entre otras.); realizando una cobertura total en la Provincia de Tungurahua.

c) Desarrollo Estratégico SKANDINAR S.A.**≈ Misión (Propuesta)**

“SKANDINAR S.A. es una empresa líder en la distribución, comercialización y venta de productos de consumo masivo producidos por PRONACA a nuestros clientes, caracterizada por la excelencia en el servicio dirigiéndonos siempre a las exigencias del mercado. Somos competitivos, exitosos, innovadores y con alta calidad humana, trabajamos unidos como un equipo comprometido para reforzar nuestro liderazgo y mantener nuestro posicionamiento en el mercado.”

≈ Visión (Propuesta)

“SKANDINAR S.A. busca mantenerse como una empresa líder a nivel provincial y nacional en distribución, comercialización y ventas; con un portafolio diversificado de productos y marcas de excelente calidad; desarrollando el recurso humano, mejorando continuamente los procesos y superando las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, optimizando e innovando procesos con tecnología de punta, capaz de adaptarse a los cambios del entorno.”

≈ Valores (Propuesta)

- Actitud de liderazgo.
- Competitividad.
- Responsabilidad y honradez.
- Puntualidad.

- Consideración mutua desde y hacia los colaboradores de la empresa.
- Respeto a los compromisos empresariales.
- Excelencia en el servicio para satisfacer al cliente.
- Mejoramiento continuo en los procesos.
- Trabajo en equipo y gestión participativa.
- Trabajo comprometido.

≈ **Principios (*Propuesta*)**

La empresa SKANDINAR S.A. constituye sus principios para la construcción de su misión basándose en:

- Dios, Dignidad de las personas, Justicia, Equidad, Bien común hacia las personas, Bienestar social.

≈ **Filosofía (*Propuesta*)**

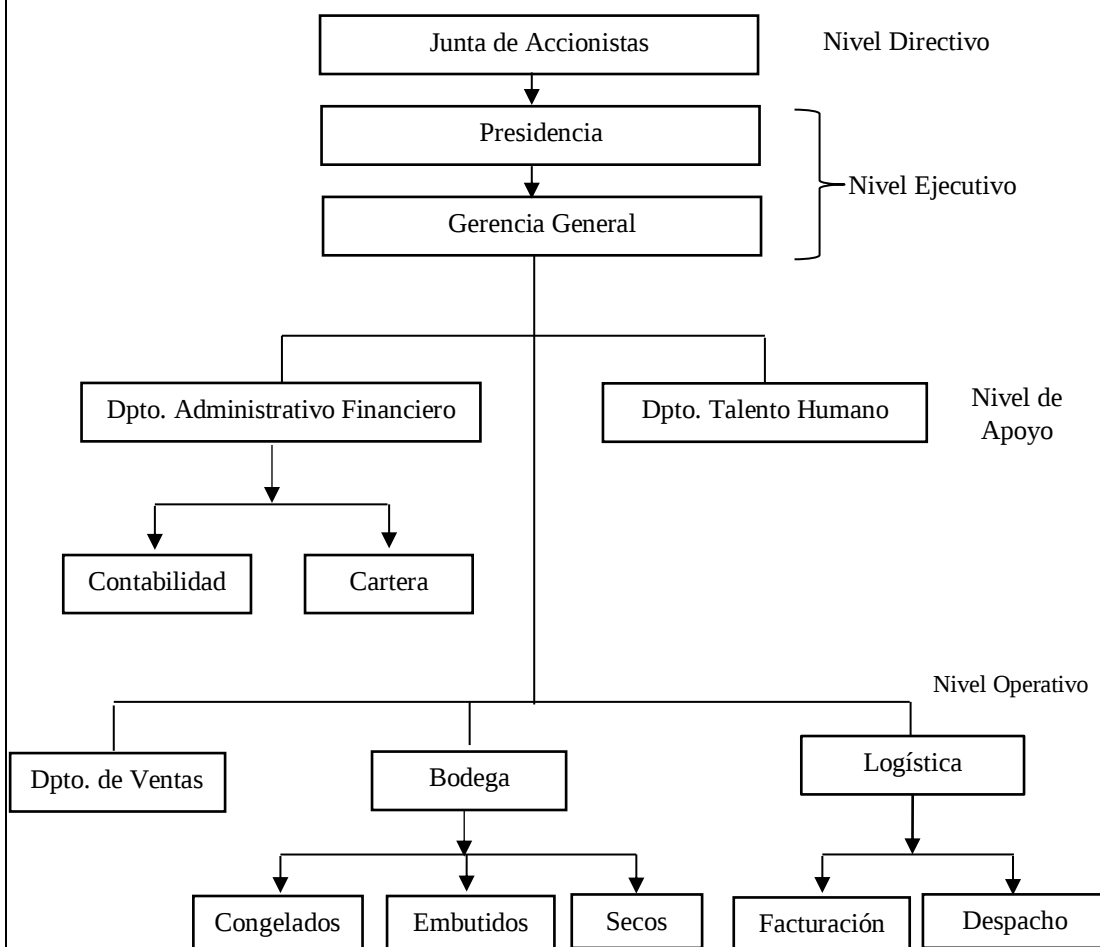
SKANDINAR S.A. es una empresa con vocación a ser EFICIENTES Y EFICACES en el servicio y atención personalizada a los clientes. De ahí la preocupación por ser creativos y atentos en el desarrollo adecuado de personal; buscando siempre beneficio mutuo y la satisfacción de los colaboradores.



d) Organigramas SKANDINAR S.A.

≈ Estructura Organizacional SKANDINAR S.A. (Propuesta)

Gráfico 4.16: Organigrama Estructural propuesto para SKANDINAR S.A.



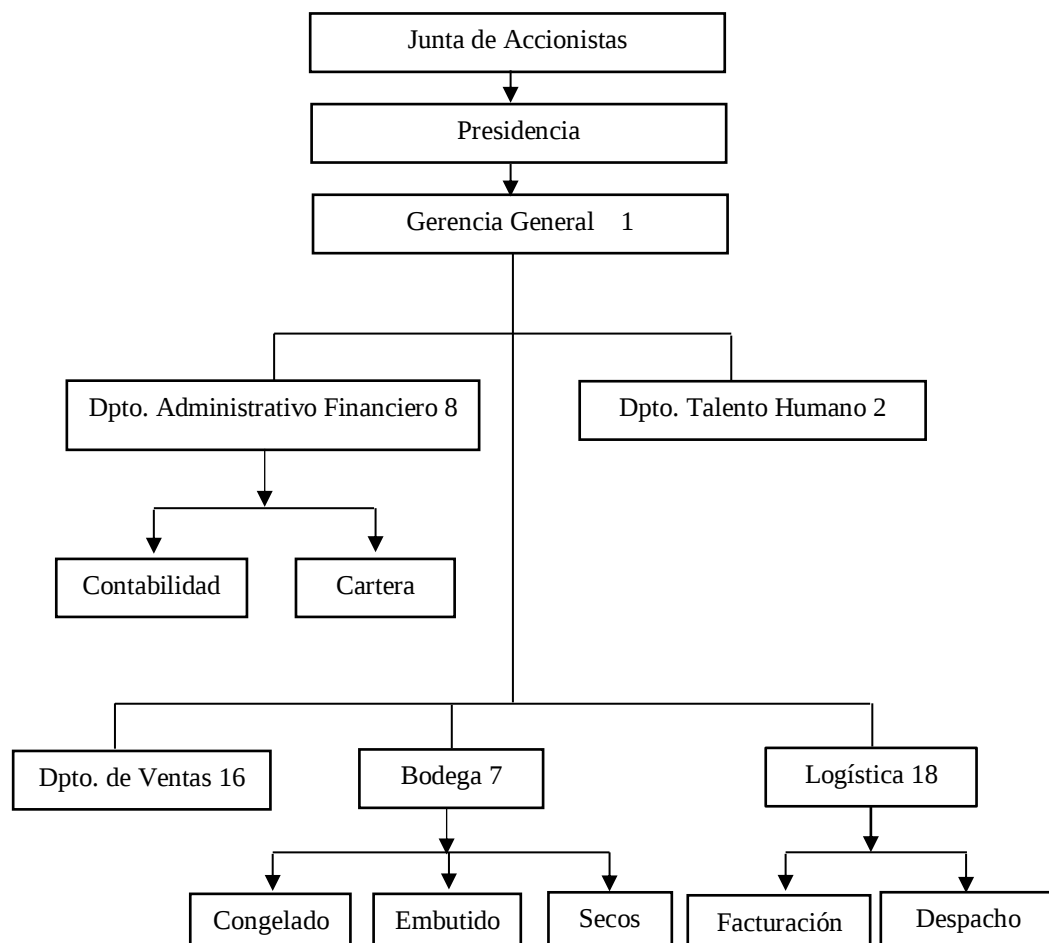
NIVELES JERÁRQUICOS			
Nivel Directivo	Junta General de Accionistas	Nivel Ejecutivo	Presidencia Gerencia General
Nivel de Apoyo	Departamento Administrativo Financiero. Departamento de Talento Humano.	Nivel Operativo	Departamento de ventas. Bodega. Logística.

Fuente: SKANDINAR S.A. – La Investigación.
Elaborado por: GALARZA, Gina.



≈ Estructura Posicional para la Distribuidora SKANIDAR S.A. (Propuesta)

Gráfico 4.17: Organigrama Posicional Propuesto para la Distribuidora SKANDINAR S.A



Fuente: SKANDINAR S.A
Elaborado por: GALARZA, Gina



≈ **Estructura Funcional Distribuidora SKANDINAR S.A.**

Junta de Accionistas

- ≈ Aprueba balances.
- ≈ Toman decisiones a nivel macro.
- ≈ Negocian acciones.
- ≈ Aportan financieramente con la empresa.

Presidente

- ≈ Convoca la Junta General de Accionistas.
- ≈ Preside las Juntas de Accionistas.
- ≈ Coordina las asambleas de la junta.
- ≈ Dirige el Directorio del negocio.

Gerente

- ≈ Representa legalmente a la empresa.
- ≈ Celebra contratos para la adquisición de productos y vela por el normal funcionamiento de la misma.
- ≈ Toma decisiones, coordinar y dirigir con las políticas adoptadas.
- ≈ Proyecta la reinversión.

Jefe financiero

- ≈ Supervisa la gestión realizada por el contador y el oficial de cartera.
- ≈ Mantiene informado al Gerente sobre el desarrollo de las recaudaciones realizadas.
- ≈ Presenta balances mensuales.
- ≈ Análisis financieros.
- ≈ Análisis de cotizaciones.

Contador

- ≈ Supervisa la gestión del auxiliar de contabilidad.
- ≈ Realiza el control de bancos y pago a proveedores.
- ≈ Elabora anexos para presentar al SRI.
- ≈ Elabora la nómina y liquidación de sueldos y prestaciones sociales.
- ≈ Proporciona información oportuna y verídica para los informes periódicos.
- ≈ Cumple oportunamente con las obligaciones de la empresa, remuneraciones, IESS, SRI y demás organismos que controlan el normal funcionamiento de las empresas.
- ≈ Supervisión y Control de Inventarios.

Oficial de Cartera

- ≈ Controla el cumplimiento de pagos de los clientes.
- ≈ Controla y adjunta las facturas físicas para la recaudación.
- ≈ Realizar periódicamente arqueos de facturas.
- ≈ Elabora notas de créditos por descuentos.

- ≈ Controla la cartera a más de 45 días periódicamente.
- ≈ Ingreso diario de recaudaciones en efectivo.
- ≈ Cuadre de caja mensual.
- ≈ Cuadre de retenciones (Fuente e IVA) mensualmente.
- ≈ Proporciona información oportuna y verídica para los informes periódicos.

Jefe de Ventas

- ≈ Controla el cumplimiento de los objetivos de ventas.
- ≈ Revisa los cumplimientos de cobranzas.
- ≈ Mantiene informada a la gerencia sobre las novedades del mercado y la gestión de cada vendedor.
- ≈ Custodiar las facturas por cobrar y cheques posfechados.

Supervisor de Ventas

- ≈ Supervisa la gestión diaria de cada uno de los vendedores.
- ≈ Mantener informada al jefe de ventas sobre las novedades del mercado y la gestión de cada vendedor.
- ≈ Supervisa el cumplimiento de promociones, degustaciones e impulsaciones que se realizan en los puntos de ventas.
- ≈ Elabora informes periódicos sobre las ventas realizadas.

Vendedores

- ≈ La empresa cuenta con 7 vendedores los mismos que tienen asignadas zonas blindadas para vender. Su responsabilidad es:

- ≈ Visitar un número de 40 a 50 clientes por día, establecidos en un rutero previamente elaborado.
- ≈ Utilizar adecuadamente el sistema que registra pedidos y recaudaciones.
- ≈ Llevar un registro diario de recaudaciones por ruta, por día y por cliente.
- ≈ Reportar diariamente la recaudación, con sus debidas justificaciones, por ruta y por cliente.
- ≈ Indicar a los clientes la promoción de la semana para incrementar las ventas o para atar con productos de menos rotación.
- ≈ Notificar al Jefe de Ventas los cambios de conducta del mercado en forma oportuna para evitar que la competencia se posicione del mercado y reaccionar oportunamente.
- ≈ Gestionar oportunamente estrategias de cobro con el jefe de ventas para evitar clientes de difícil cobro.

Jefe de Bodega

- ≈ Controla la mercadería que llega.
- ≈ Supervisa la entrega diaria de producto.
- ≈ Realiza inventarios periódicos de la mercadería.
- ≈ Reporta a la gerencia el estado actual de la mercadería.

Auxiliares de Bodega

- ≈ Reciben la mercadería.
- ≈ Rotan la mercadería con el principio de lo que primero entra es lo que primero sale. Con el objetivo de mantener producto fresco.

- ≈ Recibe el detalle de las pre-ventas realizadas por los vendedores.
- ≈ Pesa cada uno de los productos pedidos y marcan en unidades lo solicitado.
- ≈ Preparan la mercadería solicitada para entregar a los despachadores para su respectiva distribución.
- ≈ Mantienen diariamente higiene y asepsia de las cámaras frigoríficas y áreas aledañas.
- ≈ Controlan diariamente las temperaturas de las cámaras.
- ≈ Entregan la mercadería que se pre-vendió mediante guía de remisión para la distribución diaria por ruta y por vehículo.
- ≈ Revisar que cada vehículo lleve los productos congelados en cajas térmicas (cooler) para no romper la cadena de frío conservación.
- ≈ Devolver al proveedor los productos caducados y con problemas de calidad.

Jefe de Logística

- ≈ Preparan logísticamente las rutas de entrega de pedidos para los vendedores.
- ≈ Realiza periódicamente la geo – referenciación de los clientes.
- ≈ Sincroniza en el sistema de compras y recaudación los pedidos de los clientes para poder ser preparados y despachados.

Facturador

- ≈ Ingresar al sistema las facturas de compras.
- ≈ Descarga la información del sistema y entrega a bodega para preparar el pedido en unidades, peso y cliente.
- ≈ Factura un aproximado de 450 facturas por día.

- ≈ Elabora las guías de remisión para controlar la carga de productos por carro y por ruta.
- ≈ Elabora reportes semanales de promociones.
- ≈ Actualiza los rúteros de trabajo para los vendedores.
- ≈ Actualizar el sistema todos los días por ruta y con el stock disponible en bodega.

Despachadores

- ≈ Reciben el producto completo e identificado por cliente.
- ≈ Proceden con la entrega del producto a los clientes en orden de ruta.
- ≈ Cobran en efectivo las facturas de \$30USD o menos. (Política de la empresa).
- ≈ Reportan diariamente las entregas realizadas y adjuntan las facturas por cobrar, debidamente firmadas. El efectivo de las facturas canceladas y las facturas anuladas para su archivo.
- ≈ Arreglan el producto en las vitrinas frigoríficas para una buena venta.

Choferes

- ≈ Su responsabilidad es el buen mantenimiento de los vehículos, control de cambios de aceite y provisión de combustible.
- ≈ Ayudan en el control y entrega de productos.

Jefe de Talento Humano (*Propuesta*)

- ≈ Cumple con los sistemas y subsistemas de Gestión de Talento Humano:
- ≈ Reclutamiento y selección de personal.

- ≈ Diseño organizacional y de cargos.
- ≈ Análisis y descripción de cargos.
- ≈ Orientación de personal.
- ≈ Evaluación de desempeños.
- ≈ Incentivos, bonificaciones, remuneraciones, beneficios, servicios sociales.
- ≈ Formula la política, dirección y supervisión del desarrollo de la función en la administración de personal.
- ≈ Elabora y supervisa los estudios de mejoramiento de la estructura administrativa, manuales del sistema de gestión administrativa, manuales de funciones y escalas de salarios.
- ≈ Determina los perfiles de los empleos que deberán ser provistos mediante el proceso de selección.
- ≈ Dirige y supervisa el diseño y adopción de acciones para el mejoramiento y mantenimiento de un adecuado clima organizacional, que facilite el desarrollo de una cultura institucional orientada al mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios.
- ≈ Dirige y supervisa el diseño, elaboración, adopción, ejecución y control de los planes anuales de formación y capacitación.
- ≈ Implanta los procesos de evaluación del desempeño que deban ser periódicamente efectuados en la empresa en coordinación con las metas fijadas en los planes de acción.
- ≈ Controla el horario de entradas y salida del personal a través del reloj biométrico.
- ≈ Autoriza órdenes del personal elaboradas por diferentes conceptos.

Auxiliar de Talento Humano (*Propuesta*)

- ≈ Vela por el oportuno pago de la nómina y entrega los roles de pago a los empleados.
- ≈ Elaborar órdenes de servicio por diferentes conceptos, la elaboración de oficios con información detallada, para ser entregados a los funcionarios.
- ≈ Elabora el cálculo para la liquidación de las remuneraciones del personal.
- ≈ Elabora y lleva un control anual de oficios como:
- ≈ Constancias laborales y de vacaciones.
- ≈ Aviso de vencimiento, renovación y terminación de contratos.
- ≈ Registro de llamadas de atención a empleados.
- ≈ Registro de Permisos.
- ≈ Información de eventualidades al personal.
- ≈ Vincula e influye en la inducción a los empleados nuevos.

Fuente: SKANDINAR S.A.

Elaborado por: GALARZA, Gina.



5.6.2.2 Evaluación del desempeño

≈ **Objetivo:**

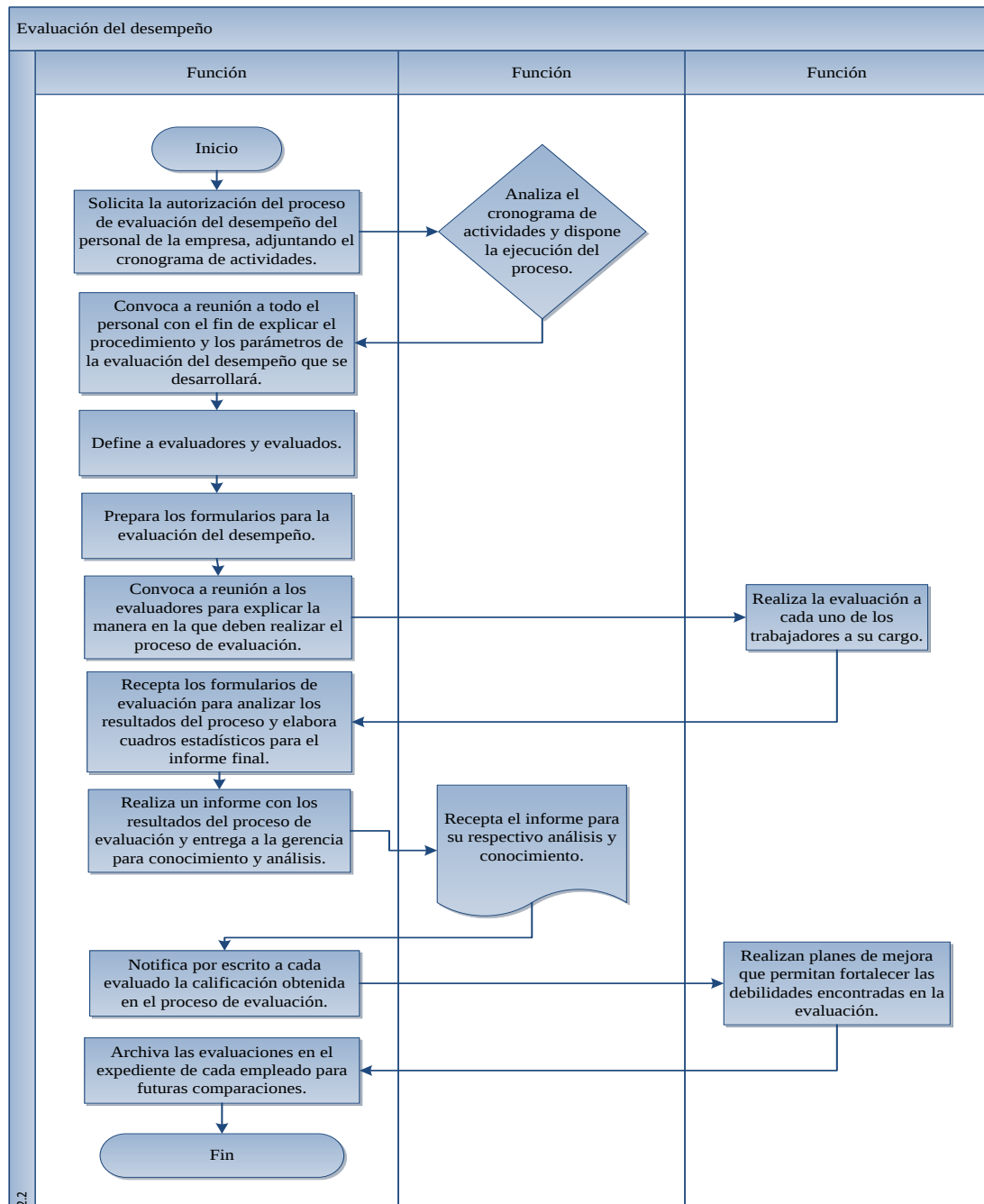
Analizar el nivel del desempeño laboral de cada uno de los trabajadores de la Distribuidora SKANDINAR S.A. de manera integrada, sistemática y continua que permita evaluar las actitudes y comportamientos de cada persona planteando acciones de mejora con el fin de alcanzar metas y objetivos propuestos.

≈ **Políticas:**

1. La evaluación de desempeño de los trabajadores será realizada por cada jefe departamental de la empresa.
2. Para la evaluación se utilizará el método de Evaluación del Desempeño anualmente.
3. La evaluación del desempeño en SKANDINAR S.A. determinará los resultados la calidad de trabajo de sus empleados, conocimiento del puesto, relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y responsabilidades.
4. Todos los niveles de la organización serán evaluados de acuerdo a objetivos alcanzados.



Gráfico 4.18: Procedimiento para Evaluación de desempeño



Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

	SKANDINAR S.A. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO ORGANIZACIÓN DE PERSONAS - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
---	--

Gráfico 4.19: Modelo de Evaluación del desempeño personal Administrativo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
1. DATOS DEL EVALUADO						
NOMBRES				FECHA		
DEPARTAMENTO/ÁREA				CARGO		
2. DATOS DEL EVALUADOR el evaluado: (marcar con una X)						
EVALUADOR						
3. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar on una X en el recuadro apropiado)						
	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Calidad administrativa: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente el cargo	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la empresa desarrollando estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	1	2	3	4	5	
Control Interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5	
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de SKANDINAR S.A.	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce los síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio a todo nivel.	1	2	3	4	5	
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo.	1	2	3	4	5	
(5) Excelente; (4) Muy Bueno; (3) Bueno; (2) Regular; (1) Deficiente.						

4. DESTREZAS Y HABILIDADES (Marcar con una X en el recuadro apropiado)						
	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Iniciativa y excelencia: Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y cliente. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información dando ayuda al personal.	1	2	3	4	5	
Apertura al cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	
(5) Excelente; (4) Muy Bueno; (3) Bueno; (2) Regular; (1) Deficiente.						
5. REALIZAR UN ANÁLISIS DE COMO LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE SKANDINAR S.A. Y SU COMPROMISO CON EL ENTORNO DE LA EMPRESA.						
6. INDICAR ALGUNAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARTICULARES SOBRE LA PERSONA EN REFERENCIA.						
7. ¿QUÉ SUGERENCIA BRINDARÍA A LA PERSONA EN REFERENCIA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL?						
FIRMA DEL EVALUADOR:						

Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.

	SKANDINAR S.A. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO ORGANIZACIÓN DE PERSONAS - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
---	--

Gráfico 4.20: Modelo de Evaluación del desempeño personal Operativo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
1. DATOS DEL EVALUADO						
NOMBRES			FECHA			
DEPARTAMENTO/ÁREA			CARGO			
2. DATOS DEL EVALUADOR						
Evaluado: (marcar con una X)						
EVALUADOR						
3. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una X en el recuadro apropiado)						
	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Calidad Operativa: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente sus funciones	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las operaciones que realiza.	1	2	3	4	5	
Conocimiento de funciones: Posee un alto conocimiento del equipo que opera.	1	2	3	4	5	
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de SKANDINAR S.A.	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce los síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio cumpliendo con la entrega de los pedidos con puntualidad y responsabilidad	1	2	3	4	5	
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo.	1	2	3	4	5	
(5) Excelente; (4) Muy Bueno; (3) Bueno; (2) Regular; (1) Deficiente.						

4. DESTREZAS Y HABILIDADES (Marcar con una X en el recuadro apropiado)						
	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Iniciativa y excelencia: Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación dentro de su área.	1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la operación de recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y cliente. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información dando ayuda al personal.	1	2	3	4	5	
Apertura al cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros.	1	2	3	4	5	
(5) Excelente; (4) Muy Bueno; (3) Bueno; (2) Regular; (1) Deficiente.						
5. REALIZAR UN ANÁLISIS DE COMO LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE SKANDINAR S.A. Y SU COMPROMISO CON EL ENTORNO DE LA EMPRESA.						
6. INDICAR ALGUNAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARTICULARES SOBRE LA PERSONA EN REFERENCIA.						
7. ¿QUÉ SUGERENCIA BRINDARÍA A LA PERSONA EN REFERENCIA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL?						
FIRMA DEL EVALUADOR: _____						

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: GALARZA, Gina.



5.6.3 Sistema de desarrollo de personas

5.6.3.1 Capacitación

≈ **Objetivo:**

Enriquecer con conocimiento al personal de la Distribuidora SKANDINAR S.A. con la finalidad de contribuir al desarrollo de los resultados efectivos desplegando la oportunidad de generar competencias en los trabajadores para alcanzar su productividad y de esta manera se pueda lograr la consecución de objetivos y metas planteadas en la empresa.

≈ **Políticas:**

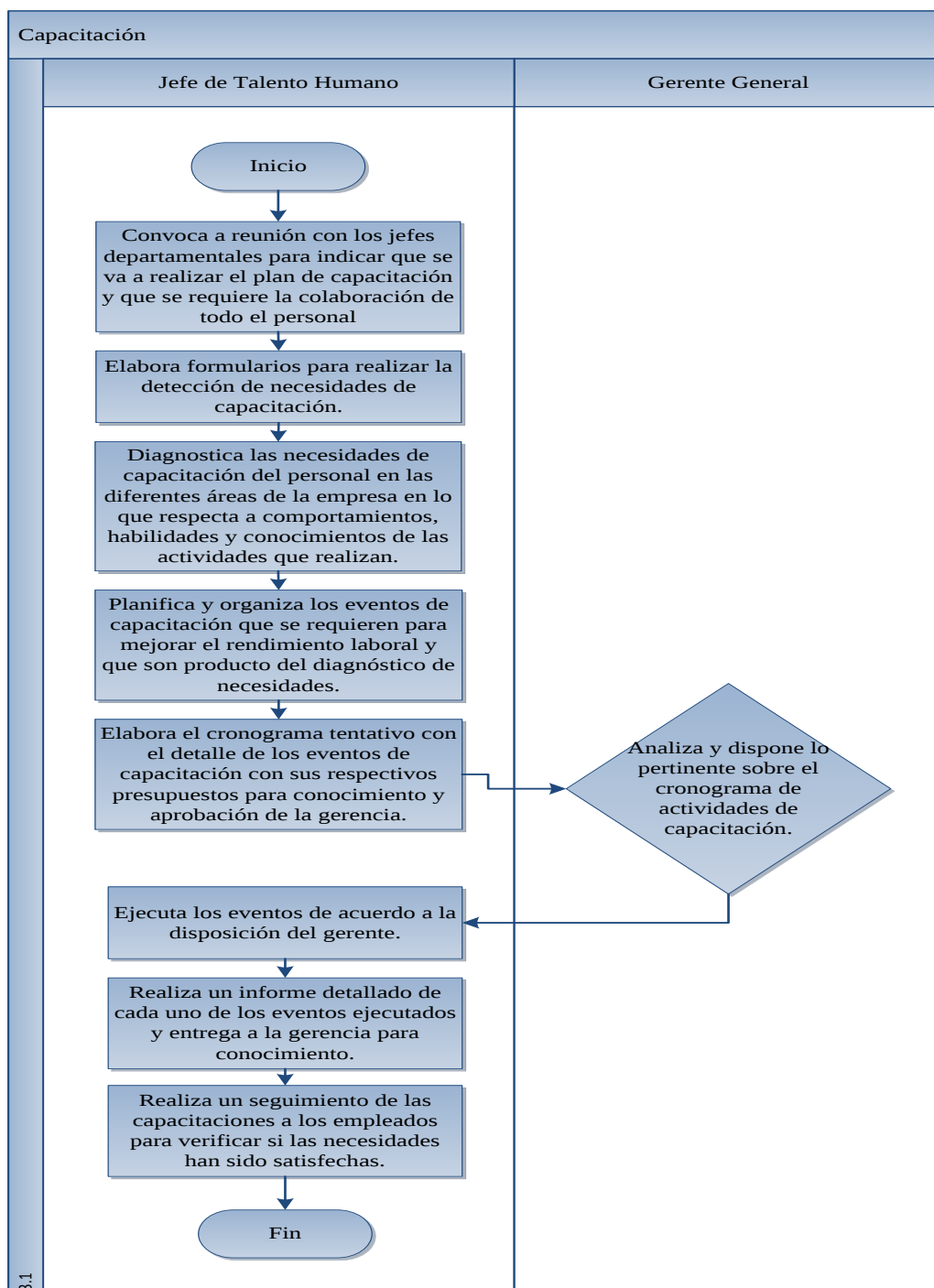
1. El plan de capacitación será realizado periódicamente previa planificación del Jefe de Talento Humano.
2. Las personas tomadas en cuenta para el plan de capacitación y su proceso deben tener al menos 6 meses dentro de la empresa.

3. Los jefes departamentales deben presentar y organizar los cronogramas para que no existan cruces de tiempo en las labores de los participantes dentro del área en la que trabajen sus subordinados.
4. El plan de capacitación tendrá en cuenta dos factores importantes: necesidades futuras y necesidades actuales.



SKANDINAR S.A.
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
DESARROLLO DE PERSONAS - CAPACITACIÓN

Gráfico 4.21: Procedimiento para Capacitación al personal



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: GALARZA, Gina.

	SKANDINAR S.A.
	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
	DESARROLLO DE PERSONAS - CAPACITACIÓN

Gráfico 4.22: Modelo de formulario de identificación de necesidades para capacitación

FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
FNC - V001	
NOMBRE:	
DEPARTAMENTO:	
CARGO:	
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	CAPACITACIÓN REQUERIDA
NOTA: Identificar las necesidades de acuerdo a las exigencias del cargo.	
NECESIDAD DE NUEVOS ESTUDIOS O HABILIDADES	CAPACITACIÓN REQUERIDA
Observaciones y sugerencias de necesidades para capacitación del personal:	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: GALARZA, Gina.



Gráfico 4.24: Modelo de listado para planificación de cursos y talleres

[illegible]

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: GALARZA, Gina.

	SKANDINAR S.A. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DESARROLLO DE PERSONAS - CAPACITACIÓN
---	--

Gráfico 4.25: Modelo de formulario para evaluación de capacitación

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN FPC - V001	
Nombre del empleado: _____ Nombre del programa de capacitación: : _____ Lugar de capacitación: _____ Fecha del curso: _____ Número de horas: _____	
Motivo del entrenamiento:	
<i>Favor calificar el nivel de capacitación en donde 5 máximo 1 mínimo</i>	
DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN
El curso fue de su interés	
Los conocimientos adquiridos en el curso satisficieron sus necesidades	
Los conocimientos adquiridos mejorarán su productividad en la empresa	
Conocimientos del capacitador	
Metodología del capacitador para dictar el curso.	
Material didáctico empleado.	
Cumplimiento de los puntos planificados en el curso.	
Relación del curso con las necesidades detectadas.	
Observaciones: 	

Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.



5.6.4 Sistema de Retención a personas

5.6.4.1 Higiene y seguridad laboral

≈ Objetivo:

Implantar normas, reglas y procedimientos para las actividades del plan de higiene y seguridad laboral de la distribuidora SKANDINAR S.A. que evite situaciones no deseadas, mantener los procesos eficientes y productivos, cumpliendo con coordinación y orden en las actividades de la empresa asegurando las condiciones laborales.

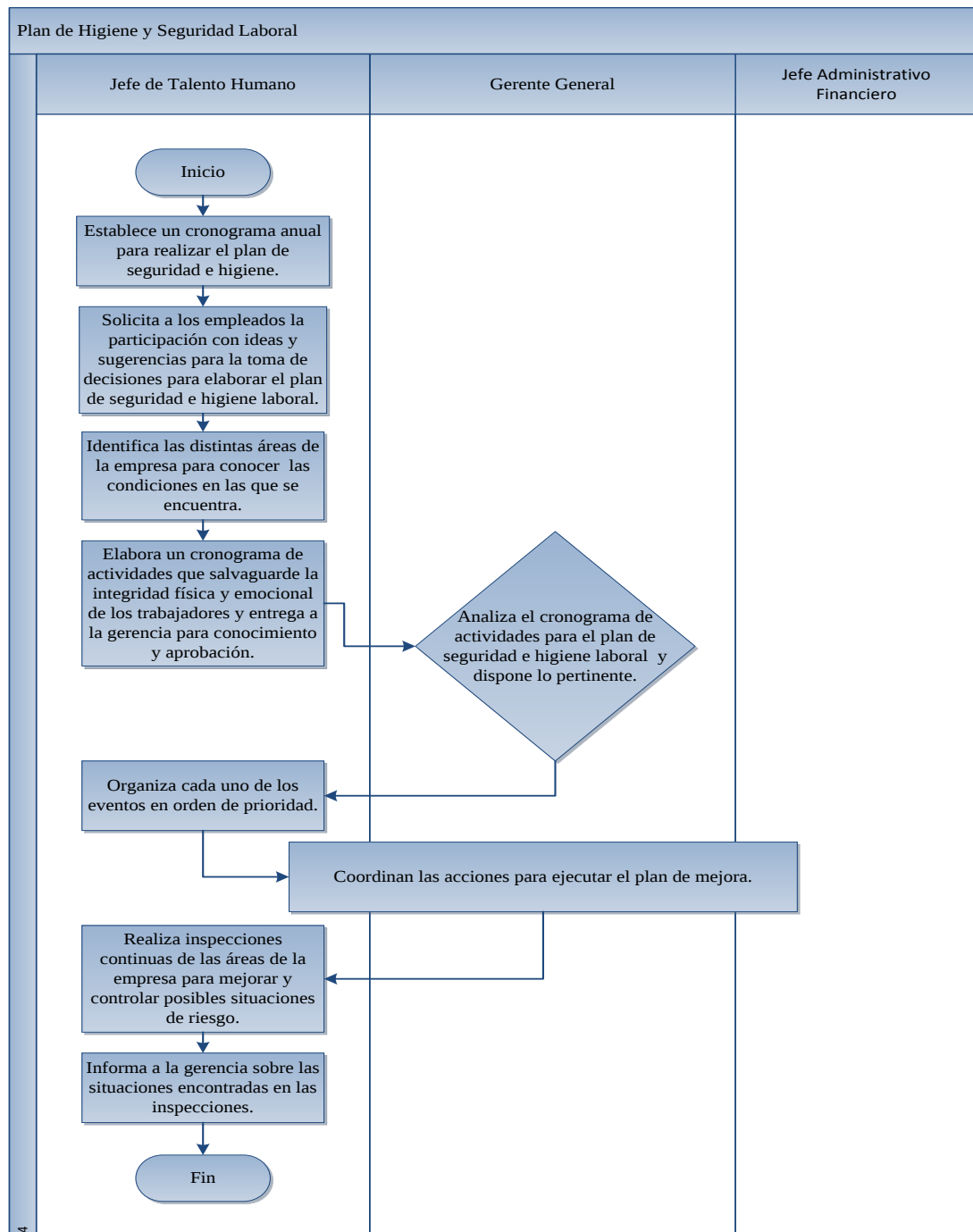
≈ Políticas:

1. Ejecutar procesos de capacitación y actualización permanentes que contribuyan a minimizar los riesgos laborales.
2. Motivar y proporcionar asistencia continua a los empleados que atraviesen por problemas diversos que afecten su desempeño.
3. La empresa y sus responsables deben tratar a los trabajadores con respeto ofreciéndoles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

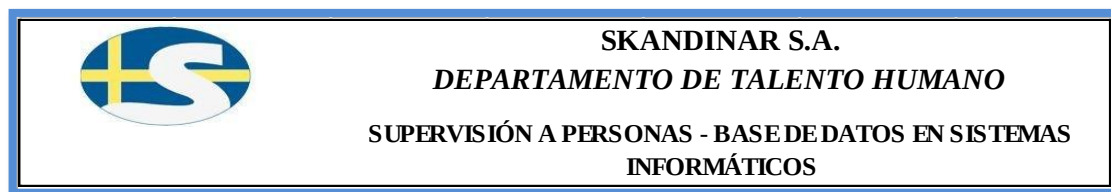


SKANDINAR S.A.
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
RETENCIÓN A PERSONAS - HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL

Gráfico 4.26: Procedimiento Plan Seguridad e Higiene Laboral



Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina.



5.6.5 Sistema de Supervisión a Personas

5.6.5.1 Base de Datos en Sistemas Informáticos

≈ **Objetivo:**

Utilizar un sistema de recolección y obtención de datos eficaz con el fin de proveer información ordenada y confiable a todo el personal de la empresa facilitando el análisis y toma de decisiones en la organización.

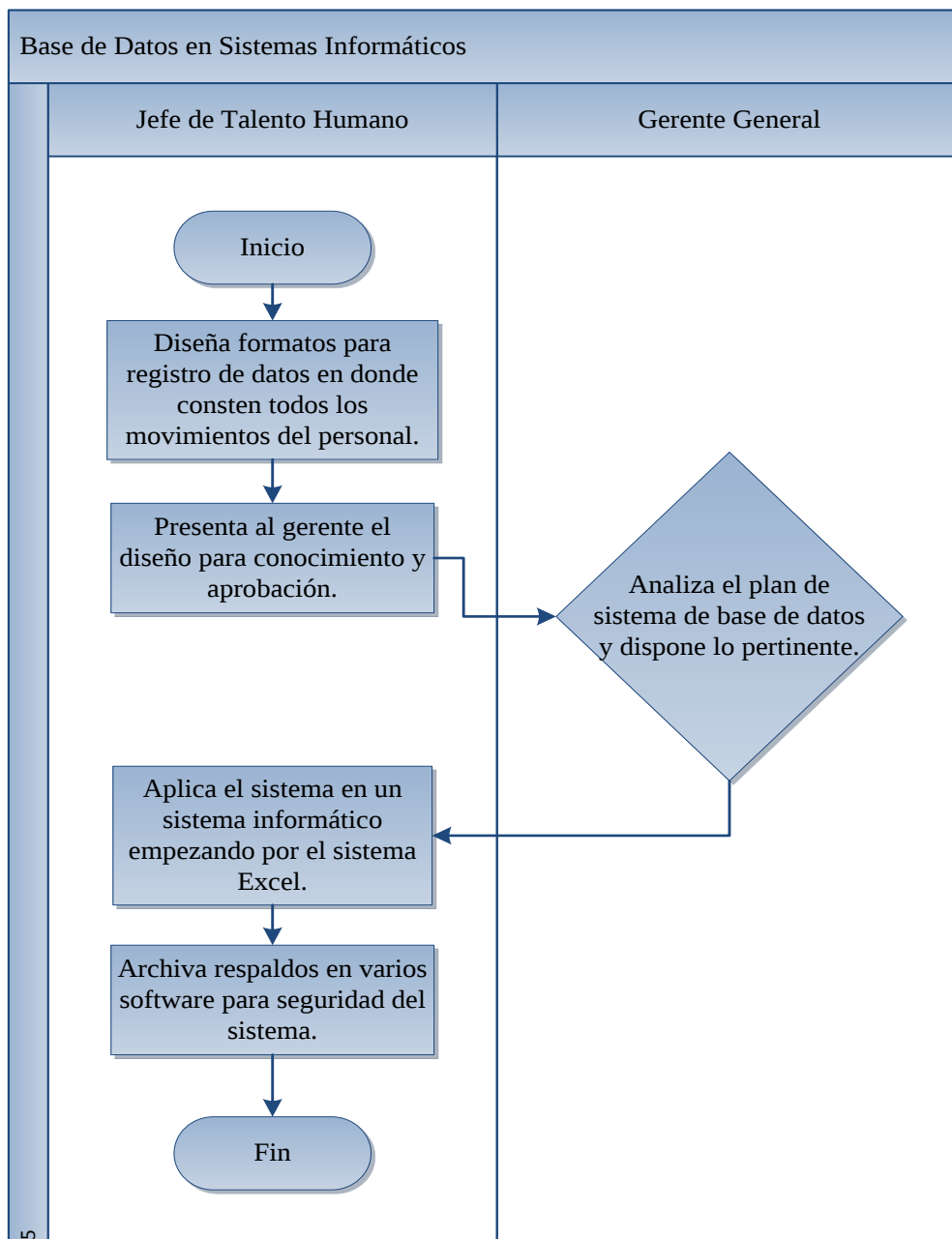
≈ **Políticas:**

1. Mantener la base de datos en forma ordenada.
2. Codificar cada ítem dentro de la base de datos.
3. Mantener la información en orden alfabético.



SKANDINAR S.A.
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
SUPERVISIÓN A PERSONAS - BASE DE DATOS EN SISTEMAS
INFORMÁTICOS

Gráfico 4.27: Procedimiento Base de Datos en sistemas informáticos



Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: GALARZA, Gina

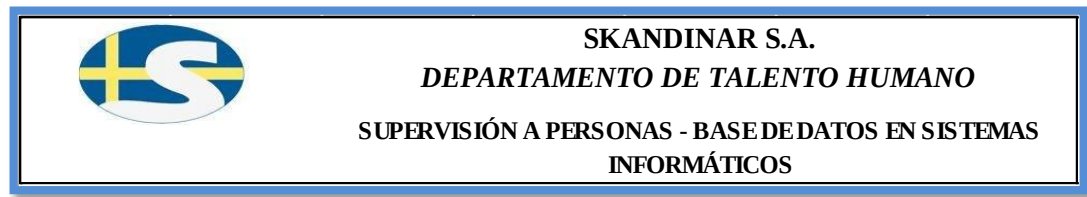
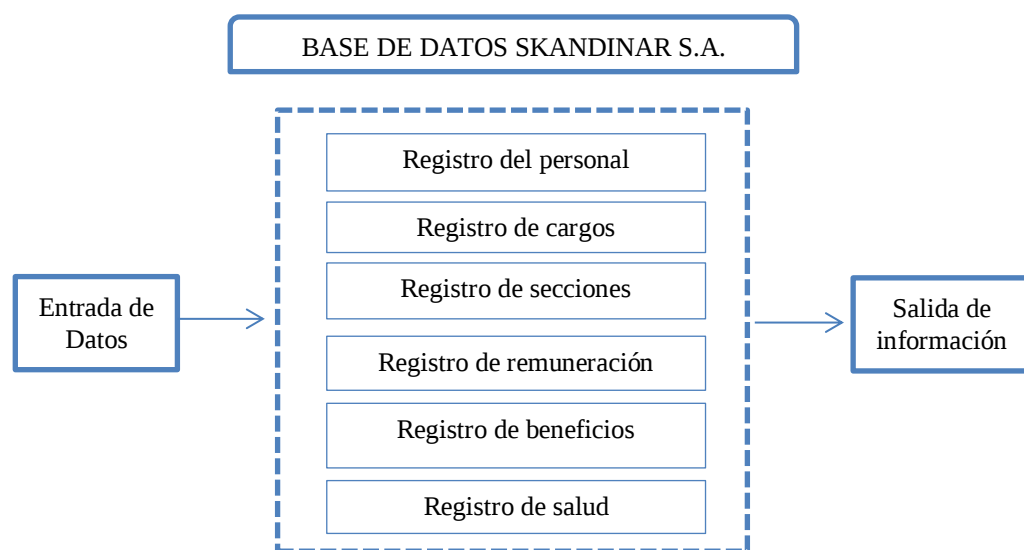


Gráfico 4.28: Modelo de la Base de Datos para la empresa



Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: GALARZA, Gina

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación realizada para el diseño de un sistema de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los trabajadores en la distribuidora SKANDINAR S.A. se han determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los objetivos planteados y al análisis del estudio:

6.1 Conclusiones

- ≈ A través de la investigación se determinó que los procesos del talento humano que actualmente utiliza la empresa no son los adecuados en el momento de su desarrollo, se debe señalar que estos procesos son realizados de forma superficial, los responsables de esta gestión no toman en consideración la teoría de autores especialistas en talento humano que se deben aplicar para llevar de mejor manera la gestión.
- ≈ En el análisis de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano que tiene la empresa se concluye que son estos subsistemas son aplicados de manera desordenada, debido a que se realizan los procesos de una manera diferente a la que dicen los autores; por otra parte las funciones del talento humano están divididas por varios colaboradores de la empresa que son responsables de esta

gestión provocando un desorden y alteración de las actividades que se deben realizar.

- ≈ Para la elaboración del Sistema de Gestión del Talento Humano se analizaron los procesos más relevantes que ayuden a mejorar el desempeño de los trabajadores en la empresa, tomando en cuenta la teoría de autores de talento humano y además considerando los procesos que se manejan en la empresa para de esta manera mejorar la gestión.
- ≈ La despreocupación en los procesos de la gestión del talento humano en la empresa por parte de los directivos y responsables, ha provocado un bajo desempeño laboral en sus trabajadores.
- ≈ La empresa presenta un índice alto de rotación del personal lo que incide en la desmotivación de los trabajadores, mismos que realizan sus labores con poca satisfacción.
- ≈ Existe pérdida de tiempo y recursos en las labores de los empleados y las áreas de la empresa ya que debido al cruce y duplicidad de funciones de los departamentos no concluyen las actividades correspondientes en el tiempo determinado.
- ≈ Se ha determinado que el personal no tiene el conocimiento suficiente del orden jerárquico de la empresa, lo que causa una baja motivación del personal y una

fuerte falencia en la comunicación interpersonal ya sea entre compañeros o entre jefes – subordinados.

6.2 Recomendaciones

- ≈ Se recomienda a la empresa tomar en cuenta el análisis de autores del talento humano con la finalidad de que mejoren los procesos que actualmente se implementan en la misma.
- ≈ La empresa debe considerar contratar una persona con el perfil requerido para que sea responsable de los procesos de la gestión del talento humano y de esta manera dejar de centralizar los procesos en la gerencia y en otras áreas de la organización.
- ≈ La elaboración del diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano propuesto a la institución, debe ser analizada e implementada en el menor tiempo posible ya que esa forma garantizará la eficacia del plan y se puedan obtener los beneficios efectivos dentro de su mercado cambiante y competitivo.
- ≈ Se recomienda a la empresa adaptar el nuevo formato propuesto de la estructura organizacional en donde consta el departamento de talento humano con el fin de mejorar los procesos del manejo de capital humano.
- ≈ Todos los modelos de formatos propuestos dentro de cada sistema de gestión de talento humano, deben ser considerados y revisados para darles la importancia

necesaria y pulir cualquier duda, esto con el fin de que la empresa lleve adecuadamente un control y planificación previa a la implementación de los mismos.

- ≈ Se debe fortalecer el proceso de inducción a todo el personal en el conocimiento de la empresa, resaltando la misión, visión, valores, filosofía, políticas y objetivos con el fin de se sientan parte de la institución y lograr la colaboración de todos para iniciar con el nuevo sistema de gestión de talento humano, de esta manera se conseguirá mejorar el desempeño de todos ya que trabajarán orientados a la consecución de buenos resultados.
- ≈ Para lograr el desempeño óptimo laboral de los trabajadores, la empresa debe planificar los programas de capacitación, con temas que ayuden al desarrollo personal, profesional y a los procesos de la empresa en todos los niveles es decir: nivel operativo, nivel de apoyo, nivel ejecutivo y nivel directivo; de esta manera se logrará conseguir el 100% de satisfacción.
- ≈ Se sugiere a la empresa aplicar la propuesta elaborada en este trabajo de investigación, debido a que la misma permitirá la consecución de los objetivos organizacionales, mejorará los procesos del talento humano, optimizará el clima laboral, entre otras situaciones que garantizaran que la organización mejore.

BIBLIOGRAFÍA

- ≈ Alles, Martha. Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, 2010.
- ≈ Alles, Martha. Diccionario de términos Recursos Humanos. Granica, Buenos Aires, 2011.
- ≈ Bohlander George W., Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning Editores. 2008.
- ≈ Castillo Aponte, José. Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones, 2006.
- ≈ Congreso Nacional del Ecuador. Ley de Seguridad Social - Publicado: Registro Oficial Suplemento 465, 30 de Noviembre de 2001 Dado por Ley No. 1, publicada en Registro Oficial Suplemento 587 de 11 de Mayo del 2009.
- ≈ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. 9na. Edición. McGraw Hill, México.2011
- ≈ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. Colombia, 2009.
- ≈ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera edición. McGraw Hill. Interamericana editores S.A., 2009.
- ≈ Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall- Upper Daddle River, 2005.
- ≈ Dessler, Gary. Administración de personal. Pearson Educación. 2007.
- ≈ Dessler, Gary; Administración de Recursos Humanos. 11ºva edición; Pearson Educación S.A., México, 2009.

- ≈ George Milkovich, John Boudreau. Dirección y Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Higher Education, 2007.
- ≈ Gómez Mejía Luis – Balkin David, Cardy Robert. Gestión de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Pearson Educación S.A., Madrid, 2008.
- ≈ Ministerio de Trabajo y Empleo Régimen laboral ecuatoriano. Codificación del Código del Trabajo. H. Congreso Nacional. Codificación 2005-017. Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005.
- ≈ Puchol, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 7ma. Edición. Libro Electrónico Edición Díaz de Santos, 2012.

LINKOGRAFÍA

- ≈ http://skandinarsa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=54 (2012).
- ≈ Formación de empresarios integrales. Módulo de Gestión de Talento Humano. <<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>>. 2009
- ≈ Definición.de. Definición de remuneración. <<http://definicion.de/remuneracion/>> 2013.
- ≈ Buol, Pablo. Gestión de Talento Humano por competencias. <<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion06.htm>>. 2007.
- ≈ Chuquisengo Rabin. Gestión del Talento Humano. <<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>>. 2010.
- ≈ FundaciónWikimedia. Sistema de Administración de Recursos Humanos. <http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos>. 2012.
- ≈ CONADIS. Ley Orgánica de Discapacidades. <http://www.conadis.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=58>. Presidencia de la República del Ecuador. 2012.
- ≈ Espacio impulso. Factores del desempeño laboral. <<http://www.espacioimpulso.es/es/articulo-los-tres-factores-del-desempeno-profesional.html>>. 2012

≈ Superintendencia de Compañías. Ley de Compañías. Congreso Nacional. 1999.
<http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf>

ANEXOS

≈ ANEXO N° 1: LA ENCUESTA

El objetivo del siguiente cuestionario es determinar si la empresa brinda a su personal las condiciones adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades y a su vez establecer futuras mejoras. Con este antecedente es importante que usted sea totalmente honesto con sus respuestas.

Datos Informativos:

a. Determine su rango de edad:

___ 18 – 24 ___ 25 – 34 ___ 35 – 44 ___ 45 – 44 ___ 55 – Más

b.Cuál es su antigüedad en la empresa

___ Menos de 2 años ___ De 2 a 5 años ___ Más de 6 años

c. ¿A qué departamento pertenece?

___ Ventas ___ Administrativo ___ Contabilidad ___ Otros

d. De las siguientes opciones escoja la que más influye en su motivación para trabajar:

Salario y beneficios sociales ___

Reconocimiento ___

Ambiente Laboral ___

Posibilidad de Desarrollo ___

Estabilidad Laboral ___

Otro ___

Señale con una X la opción que considere adecuada:

Motivación y Reconocimiento		SI	NO
1	¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?		
2	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?		
3	¿Conoce usted el plan de capacitación que tiene la empresa?		
4	¿Se siente coparticipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?		
5	¿Se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?		

6	¿Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?		
7	¿Las condiciones salariales para usted son las adecuadas?		
8	¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?		
9	¿Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente?		
10	¿El nombre de la empresa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para usted?		
11	¿Se siente parte de la empresa?		
Clima Laboral		SI	NO
12	¿El trabajo en su área está bien organizado?		
13	¿El responsable del área delega eficazmente funciones y responsabilidades?		
14	¿Considera adecuada la relación entre compañeros?		
15	¿Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo?		
16	¿El ambiente de trabajo le produce Stress?		
17	¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente?		
18	¿Le resulta fácil la comunicación con su jefe y subalternos?		
19	¿Tiene una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?		
20	¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?		
21	¿Las condiciones ambientales del área de trabajo facilitan las actividades diarias?		
22	¿Su puesto en la empresa está en relación con su formación académica?		
Tiempo y Recursos		SI	NO
23	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?		
24	¿Cuenta con un horario de trabajo definido por la empresa?		
25	¿Cumple con todo lo solicitado por la empresa en su horario de trabajo?		
26	¿La empresa le proporciona las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo?		
27	¿La empresa le facilita tecnología necesaria para informar el cumplimiento de las labores?		
Metas y Objetivos Empresariales		SI	NO

28	¿Conoce usted las metas establecidas por la empresa?		
29	¿En el cumplimiento de su trabajo cumple con las metas diarias establecidas por la empresa?		
30	¿Le hacen participe para la formulación de nuevas metas y objetivos empresariales?		
31	¿Se siente conforme con los objetivos personales que la empresa impone al cargo que desempeña?		
32	¿Considera que el grado de comunicación que se establece en la empresa entre departamentos es la adecuada?		
33	¿Está de acuerdo con los objetivos anuales que tiene la empresa?		

Gracias por su tiempo!

≈ ANEXO N° 2: LA ENTREVISTA

Gerente General:

1. ¿Cómo cree usted que se perciben los factores, en referencia al clima laboral en su empresa?
2. Sabemos que la empresa no cuenta con un área específica de RRHH pero a pesar de ello se realizan las actividades pertinentes. ¿Cómo están enfocadas estas actividades y quien las realiza? y ¿Cómo realiza usted la parte de capacitación a los empleados? ¿Cree que son suficientes las capacitaciones que reciben?
3. ¿Cree usted necesaria la creación del departamento de RRHH en su empresa? ¿En qué aspectos positivos o negativos podría afectar? ¿Por qué?
4. ¿Usted como gerente está de acuerdo con crear un departamento adicional, tomando en cuenta el porcentaje que se debe tener para cumplir con todas las actividades de RRHH que la empresa necesita?

5. ¿Cuenta con exceso de personal? ¿Sabe usted, cuál es el porcentaje de sus trabajadores que tienen riesgo de abandonar su trabajo?

Entrevista al Jefe Financiero y Administrativo

1. Perteneciendo usted a uno de los mandos medios de la empresa, ¿piensa que existe la necesidad de establecer un sistema de gestión de talento humano y de esta manera mejorar el desempeño de los trabajadores?
2. Veo que usted como jefe administrativo – financiero tiene a cargo a más personal, ¿Qué puede decir sobre el desempeño de ellos dentro de las actividades y funciones que tienen que cumplir?
3. Dado que usted tiene conocimiento administrativo y está a cargo en cierta parte de las actividades que se realizan en el área de Recursos Humanos, ¿Cuál sería la sugerencia para cambiar y mejorar algunos aspectos en caso de que se cree un sistema de gestión para el talento humano?
4. ¿En qué le beneficiaría a su departamento la creación de un Sistema de Gestión de Talento Humano?

Entrevista al Jefe de Ventas

1. Muchos autores de libros piensan que algunos de los consejos más importantes para conseguir la venta es: tener conocimiento de la compañía, del cliente, del producto, y amando la política de la empresa tanto en casa como fuera; ¿Piensa usted que los vendedores a cargo, cumplen con estas importantes reglas al momento de la venta?
2. ¿Usted como jefe de área, de qué manera capacita y motiva a los empleados?

3. Cuándo un vendedor tiene algún problema o algo hizo mal, ¿usted se siente bien de que el mismo le dé las quejas a usted? O ¿cree necesaria la creación de un sistema o una persona que esté a cargo de estos aspectos?
4. ¿Cómo es su relación con las otras áreas de trabajo? ¿Siente que a través del trabajo en equipo con el resto de áreas pueden conseguir los objetivos deseados?

Entrevista al Jefe de Bodega

1. ¿Usted como jefe piensa que al momento en que sus trabajadores realizan las actividades correspondientes a la bodega, la empresa brinda la seguridad necesaria?
2. ¿Ha habido accidentes dentro de su área, como los han resuelto? ¿La empresa ha brindado capacitaciones de primeros auxilios?
3. ¿Cómo es la comunicación con sus superiores al momento de brindar los resultados?
4. ¿Usted como jefe realiza solo el inventario o solicita ayuda de sus auxiliares?
5. Explique a su criterio ¿Cuáles serían las principales fortalezas y debilidades de la operación en la bodega?

Entrevista al Jefe de Logística

1. Al momento de realizar presupuestos para su área, ¿es usted quien realiza estos presupuestos? ¿o es impuesto por la gerencia?
2. Su área trabaja en conjunto con las personas de bodega, ¿cómo es su relación con ellos?

3. Ustedes trabajan a través de un sistema automatizado ¿Piensa que es necesario seguir avanzando en la tecnología o con el sistema actual están satisfechos?
4. ¿Qué piensa sobre la motivación que se da al personal, cree usted que al implementar estos sistemas va a ser motivante para los empleados, o más bien se van a sentir presionados por aprender algo nuevo?
5. ¿Cree usted que el personal con el que cuenta su área está totalmente capacitado para realizar sus labores diarias?

≈ **ANEXO 3: INFORMACIÓN ADICIONAL DE LA EMPRESA**

- **UBICACIÓN DE LA EMPRESA:** Avenida Atahualpa y Río Salado; diagonal al Mall de los Andes, detrás del edificio de COLINEAL.



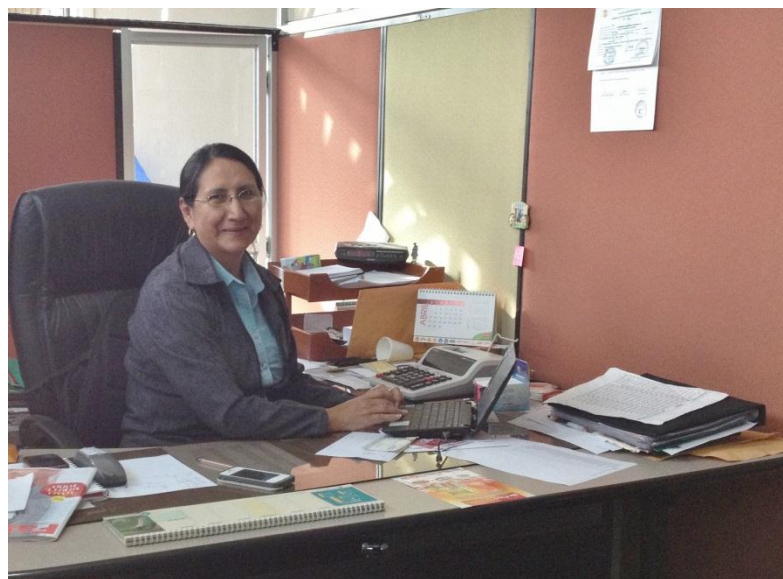
- LOGOTIPO SKANDINAR S.A.



○ **PERSONAL SKANDINAR S.A.**



○ **GERENTE GENERAL**



○ BODEGAS



