

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

“La gestión del talento humano y la productividad de la mano de obra
de la industria metalmeccánica de la ciudad de Tulcán.”

Tesis de grado previa la obtención del título
de Ingeniera en Administración de Empresas
y Marketing

AUTORA: Diana Milena Galvis Mera

ASESOR: Ing. Diego Guillermo Almeida

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2013

CERTIFICADO.

Certifico que la estudiante Diana Milena Galvis Mera con el número de cédula 040144707-3 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “La gestión del talento humano y la productividad de la mano de obra de la industria metalmeccánica de la ciudad de Tulcán.”.

Este trabajo se sujeta a las normas, metodología y manual de estilo dispuestos en el reglamento de Grado del Título a obtener, bajo la Línea de Investigación Desarrollo Empresarial; por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Ing. Diego Almeida
Tulcán, Septiembre de 2013

AUTORÍA DE TRABAJO.

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, Diana Milena Galvis Mera con cédula de identidad número 040144707-3 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

F.....

Diana Milena Galvis Mera

Tulcán, Septiembre de 2013

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo Diana Milena Galvis Mera, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, Septiembre del 2013

Diana Milena Galvis Mera
CI 040144707-3

AGRADECIMIENTO.

“El maestro deja huellas para la eternidad; nunca puede decir cuando se termina su influencia” Lisboa Henriqueta

Agradezco primeramente a Dios, por ser mi amigo incondicional, por estar conmigo en cada paso que doy y por nunca dejarme decaer.

Todas las vivencias adquiridas durante este arduo trabajo han dejado en mi vida una gran variedad de semillas que día a día me permitieron superarme y salir adelante, gracias por las ideas, criterios, opiniones de todos quienes colaboraron de la manera más desinteresada, para el desarrollo de investigación y el cumplimiento de mis metas y objetivos.

A la universidad Politécnica Estatal del Carchi, por abrirme sus puertas, por convertirse en mi segundo hogar y darme la oportunidad de llegar a ser una nueva profesional.

A mis profesores, que a lo largo de la carrera supieron transmitir sus conocimientos y experiencias.

Un reconocimiento muy especial a mi tutor Ingeniero Diego Almeida, cuyas orientaciones, su predisposición permanente en aclarar mis dudas y sobretodo su incondicional apoyo han hecho realidad la culminación de este trabajo, mil gracias por haberse convertido en un pilar fundamental en mi vida.

Y a todos; quienes durante estos 5 años no se apartaron de mi vida.

DEDICATORIA.

Todo mi sacrificio, esfuerzo, dedicación y empeño, plasmado en esta tesis quiero dedicárselo primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta esta nueva etapa en mi vida, por darme salud para lograr mis objetivos y por brindarme su infinita bondad y amor.

A mi madre

Por haberme apoyado en todo momento, con sus consejos sus valores y su constante motivación, lo que me permitió día a día ser una persona de bien.

A mi padre

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan, por su apoyo incondicional, por su valor mostrado para salir adelante y por brindarme su amor.

A mis hermanos y sobrino

Por ser ese pilar fundamental en mi vida, por estar siempre a mi lado a pesar de las circunstancias de la vida, por caminar de la mano junto conmigo durante todo este proceso de formación, por ayudarme a levantar cuando he caído por ser el mayor tesoro dentro de mi vida, los amo con todo mi corazón.

ÍNDICE

CERTIFICADO.....	i	
AUTORÍA DE TRABAJO.....	ii	
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iii	
AGRADECIMIENTO.....	iv	
ÍNDICE DE CUADROS	x	
INDICE	DE	TABLAS
..... ¡Error!		

Marcador no definido.

ÍNDICES DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	- 1 -
ABSTRACT.....	- 2 -
UCHILLAYACHISHKA YUYAY	- 3 -
INTRODUCCIÓN	- 4 -
CAPITULO I	- 5 -
EL PROBLEMA.....	- 5 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	- 5 -
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 7 -
1.3. DELIMITACIÓN.....	- 8 -
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	- 8 -
1.5. OBJETIVOS.....	- 9 -
1.5.1 Objetivo General	- 9 -
1.5.2 Objetivos Específicos.....	- 9 -
CAPITULO II.....	- 10-
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	- 10-
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	- 24 -
2.2.1. Constitución del Ecuador	- 24 -

2.2.2. Código de Trabajo.....	- 25 -
2.2.3. Código orgánico de la producción, comercio e inversiones.	- 25 -
2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.	- 26 -
2.3.1. Factor Axiológico	- 31 -
2.3.2. Factor Praxiológico.....	- 32 -
2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.	- 32 -
2.4.1. Administración.....	- 32 -
2.4.2. Administración de operaciones.....	- 33 -
2.4.3. Las relaciones humanas.....	- 33 -
2.4.4. Gestión del talento humano.....	- 34 -
2.4.5. Procesos de la gestión	- 35 -
2.4.6. Reclutamiento	- 36 -
2.4.6.1. Reclutamiento interno.....	- 37 -
2.4.6.2. Reclutamiento externo.....	- 38 -
2.4.7. Selección del personal.....	- 39 -
2.4.7. 1. Proceso de selección del personal	- 39 -
2.4.8. Diseño de puestos.....	- 41 -
2.4.9. Evaluación de desempeño	- 41 -
2.4.10. Remuneraciones	- 42 -
2.4.11. Capacitaciones.....	- 42 -
2.4.12. Higiene en el trabajo.....	- 43 -
2.4.13. Calidad	- 43 -
2.4.14. Productividad.....	- 44 -
2.4.14.1. Mano de obra	- 44 -
2.4.15. Contrato de trabajo.....	- 45 -
2.4.16. Vocabulario técnico	- 48 -
2.5.- IDEA A DEFENDER.....	- 53 -
2.6. VARIABLES.....	- 54 -
2.6.1. Variable independiente.....	- 54 -

2.6.2. Variable dependiente.....	- 54 -
CAPITULO III.....	- 55 -
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	- 55 -
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	- 56 -
3,2.1. Bibliográfica.....	- 56 -
3.2.2. De Campo.....	-56 -
3.2.3. Metodológica.....	- 57-
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.	- 57 -
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	- 59 -
3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	- 63 -
3.6. PROCESO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS-	63
3.6.1 Proceso.....	- 63-
3.6.2. Análisis de resultados.....	- 64-
3.6.3. Tablas de contingencia.....	- 65-
3.6.4.- Interpretación de datos.....	- 98 -
3.6.5. Validación de la idea a defender.....	- 99 -
CAPÍTULO IV.	- 100 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 100 -
4.1. CONCLUSIONES.....	- 100 -
4.2. RECOMENDACIONES.....	- 101 -
CAPITULO V.	- 104 -
PROPUESTA.....	- 104 -
5.1. TÍTULO.....	- 104 -
5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	- 104-
5.2.1. Antecedente de la empresa.....	-106-
5.3. JUSTIFICACIÓN.....	- 107 -
5.4. OBJETIVOS.....	- 108 -

5.4.1. Objetivo General.....	- 108 -
5.4.2 Objetivo Especifico	- 109-
5.5. FUNDAMENTACIÓN.....	- 109 -
5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	- 112 -
5.6.1. Gestión del talento humano.....	- 112 -
5.6.2. Diseño institucional.....	- 113 -
5.6.2.1. Elaboración de la misión y visión.....	- 113 -
5.6.2.2. Objetivos organizacionales.....	- 114 -
5.6.2.3. Políticas empresariales.....	- 114 -
5.6.2.4. Políticas de Calidad.....	- 115.-
5.6.2.5. Eslogan.....	- 115 -
5.6.2.6. Valores.....	- 115.-
5.6.3 Diseño y elaboración de políticas para el departamento de recursos humanos.....	- 116-
5.6.3.1. Actividades principales que se proponen para desarrollar en el área de recursos humanos.....	- 117 -
5.6.3.2. Esquema propuesto para la creación del departamento de recursos humanos.....	- 118 -
5.6.3.3. Políticas del departamento de recursos humanos.....	- 118 -
5.6.3.4. Diseño propuesto del organigrama estructural.....	- 120 -
5.6.3.5. Reclutamiento del personal y selección del personal.....	- 121 -
5.6.3.6. Estrategias para el reclutamiento.....	- 122 -
5.6.3.7. Proceso de reclutamiento y selección.....	- 123 -
5.6.3.8. Simbología para el desarrollo del flujograma de procesos....	- 125 -
5.6.3.8.1. Flujograma de reclutamiento y selección del personal.....	- 126 -
5.6.3.9. Programa de inducción.....	- 127 -
5.6.3.9.1. Proceso de inducción.....	- 127 -
5.6.3.9.2. Programa de capacitación.....	- 129 -
5.6.3.9.3. Seguridad e higiene.....	- 132 -

5.6.3.9.4. Descripción de cargos y tareas.....	- 136 -
5.6.3.9.5 Evaluación de desempeño.....	- 166 -
5.6.3.9.6. Control de recursos humanos.....	- 171 -
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	- 183 -
VII. ANEXOS.....	- 187 -
INSTRUMENTOS.....	- 187 -
Recursos.....	- 189 -

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.- Proceso de selección	- 39 -
Cuadro N° 2 Enfoque general del impacto del talento humano.....	- 112 -
Cuadro N° 3.- Flujograma.....	- 126 -
Cuadro N° 4.- Descripción de Cargo “Gerente Propietario”	- 138 -
Cuadro N° 5.- Descripción de Cargo “Jefe de recursos humanos” ...	- 141 -
Cuadro N° 6.- Descripción de Cargo “Contador- Pagador”	- 145 -
Cuadro N° 7.- Descripción de Cargo “Jefe de Producción”	- 150 -
Cuadro N° 8.- Descripción de Cargo “Obrero área de corte”	- 154 -
Cuadro N° 9.- Descripción de Cargo “Obrero área de doblado”	- 156 -
Cuadro N° 10.- Descripción de Cargo “Obrero área de soldado”	- 158 -
Cuadro N° 11.- Descripción de Cargo “Obrero área de acabado”	- 160 -
Cuadro N° 12.- Descripción de Cargo “Obrero área de Bodeguero” ..	- 162 -
Cuadro N° 13.- Descripción de Cargo “Vendedor”	- 164 -
Cuadro N° 14.- Formato evaluación del desempeño para jefes.....	- 169 -
Cuadro N° 15.- Formato evaluación del desempeño para empleado-	170 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.- Población Metalmecánica por cantones.....	- 57 -
Tabla N° 2.- Metalmecánicas existentes en la ciudad de Tulcán.....	- 58 -
Tabla N° 3.- Tiempo laboral en la empresa	- 64 -
Tabla N° 4.- Motivación empresarial.....	- 66 -
Tabla N° 5.- Incentivos más motivadores	- 67 -
Tabla N° 6.- Alternativas para el rendimiento laboral.....	- 68 -
Tabla N° 7.- Recursos recreativos	- 70 -
Tabla N° 8.- Capacitación empresarial	- 71 -
Tabla N° 9.- Temas de capacitación.....	- 73 -
Tabla N° 10.- Evaluación del desempeño.....	- 74 -
Tabla N° 11.- Cooperación por parte de su jefe.....	- 76 -
Tabla N° 12.- Salario mensual de acuerdo a la actividad laboral	- 77 -
Tabla N° 13.- Relación con su jefe y compañeros	- 78 -
Tabla N° 14.- Trato recibido del jefe	- 80 -
Tabla N° 15.- Aporta al desarrollo de la empresa	- 81 -
Tabla N° 16.- Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado.....	- 82 -
Tabla N° 17.- Prefiere disponer de iniciativas a obedecer siempre inst-	84
-	
Tabla N° 18.- Las herramientas de trabajo son adecuadas	- 85 -
Tabla N° 19.- Existen los medios de protección adecuados	- 86 -
Tabla N° 20.- Existe señalización en áreas de riesgos	- 87 -
Tabla N° 21.- Entrega los pedidos a tiempo	- 88 -
Tabla N° 22.- Programa de motivación / Incentivos motivadores.....	- 89 -
Tabla N° 23. la cooperación del jefe/Como es la relación entre jefes y compañeros de trabajo.....	- 91 -
Tabla N° 24.- Herramientas de trabajo/ Evaluación del desempeño ...	- 92 -
Tabla N° 25.- Medios de protección /Señalización de áreas de riesgo	- 94 -

Tabla N° 26.- Dotación de herramientas / pedidos entregados a tiempo.....	- 95 -
Tabla N° 27.- Incentivos / Recursos recreativos	- 96 -
Tabla N° 28.- Relación jefe- compañeros/ Obedecer instrucciones	- 97 -
Tabla N° 29.- Esquema presupuestario	- 118 -
Tabla N° 30.- Presupuesto para las estrategias de reclutamiento.....	- 123 -
Tabla N° 31 Programa de inducción	- 128 -
Tabla N° 32.- Presupuesto para el programa de inducción.....	- 129 -
Tabla N° 33.- Temas para capacitación.....	- 131 -

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.- Tiempo laboral en la empresa	- 65 -
Gráfico N° 2.- Motivación empresarial	- 66 -
Gráfico N° 3.-Incentivos más motivadores	- 67 -
Gráfico N° 4.- Alternativas para el rendimiento	- 69 -
Gráfico N° 5.- Recursos recreativos	- 70 -
Gráfico N° 6.- Capacitación empresarial.....	- 72 -
Gráfico N° 7.- Temas de capacitación	- 73 -
Gráfico N° 8.- Evaluación del desempeño	- 75 -
Gráfico N° 9.- Cooperación por parte de su jefe	- 76 -
Gráfico N° 10.-Salario mensual de acuerdo a la actividad laboral.....	-77-
Gráfico N° 11.- Relación con su jefe y compañeros.....	- 79 -
Gráfico N° 12.- Trato recibido por el jefe.....	- 80 -
Gráfico N° 13.- Aporta al desarrollo de la empresa.....	- 81 -
Gráfico N° 14.- Puesto de trabajo mejor diseñado.....	- 83 -
Gráfico N° 15.- Prefiere disponer de iniciativas a obedecer siempre instrucciones	- 84 -
Gráfico N° 16.- Las herramientas de trabajo son adecuadas.....	- 85 -
Gráfico N° 17.- Existen los medios de protección adecuados.....	- 86 -

Gráfico N° 18.- Existe señalización en áreas de riesgos.....	- 87 -
Gráfico N° 19.- Entrega los pedidos a tiempo	- 88 -
Gráfico N° 20.- Programa de motivación / Incentivos motivadores.....	- 90 -
Gráfico N° 21.- Evaluación cooperación del jefe/ Relación jefe - compañeros.....	- 91 -
Gráfico N° 22.- Herramientas de trabajo / Evaluación del desempeño-	93 -
Gráfico N° 23.- Med de protección / Señalización de áreas de riesgo.-	94 -
Gráfico N° 24.- Dotación de herramientas /Pedidos entregados a tiempo.....	- 95 -
Gráfico N° 25.- Incentivos / Recursos recreativos.....	- 96 -
Gráfico N° 26.- Relación jefe- compañeros/ Obedecer instrucciones...	- 97 -

RESUMEN EJECUTIVO.

Las nuevas exigencias del mundo actual, la naturaleza cambiante en la mano de obra que día a día debe irse acoplando a las transformaciones del mercado y a sus exigencias, ha ido generando un cambio significativo en las empresas.

Es por eso que con esta investigación lo que me planteo es dar un giro a ese prototipo existente y diseñar un sistema de gestión de talento humano que vaya orientado a la transformación, buscando iniciativas de cambio, y desarrollo en la mano de obra, brindando nuevas oportunidades de crecimiento a los trabajadores y de esta manera lograr una ventaja competitiva en las organizaciones.

Esta investigación se la elaboró con la finalidad de proveer a la empresa un documento que le sirva como base para implementar procesos adecuados que le permita dirigir al talento humano de manera eficiente y que éste mejore sus relaciones y desempeño laboral.

El objetivo de la propuesta es fortalecer el desarrollo de las habilidades y destrezas humanas con la que gozan todos los integrantes de la empresa, así como desarrollar estrategias esenciales que permitan mejorar los servicios que presta Industria Metálicas Tulcán.

ABSTRACT.

The new demands of today's world, the changing nature of labor that must go day by day by coupling to market changes and demands, has generated a significant change in business.

That is why this research is what I consider to turn around the existing prototype and design a system of human talent management process-oriented, looking for change initiatives, and development in the workforce, providing new growth opportunities for workers and thus achieve a competitive advantage in organizations.

This research was developed with the aim of promoting the company a document that serves as a basis to implement appropriate processes to allow them to direct the human talent efficiently and that this improves your relationships and job performance.

The objective of the proposal is to strengthen human capacity repeatedly and intellectual enjoyed by all members of the company as well as developing key strategies to improve the services provided Tulcán Metal Industry.

UCHILLAYACHISHKA YUYAY

Kunan pachapi mushik antinakuna, pachamamami mushukyachin punllan, punllan makiwan llankayta shinallata mushukyashpa rinami jatuk pampawan shinallata imata mutsurin, ninan mutsurishkatami mushuk yachishka empresa nishka wasipi.

Chaimantami kay maskaywanka prototipo nishkata mushuk yachinkapa munanchik, shinallanta mirachinkapak munanchik shuk sistema de talento humano nishkata payka mushuk yachinatami rikikrin, mushukyachina kallarikunatamaskashpa, shinallata maki llankay wiñachina, llankackunaman mushuk wiñanakunata karashpa shinallata kaywanka shuk, shuk organizaciones nishkakunawan mishanakunata ushashun.

Kay proyecto nishkawanka shinakrinchimi ñawpaman apankapa empresa nishkata shuk pankawan kayka yanapakrikun allí talento humano nishkata mirachikapak shinallata kaywanka mashi yarishun allí pacha llankachun.

Ñukanchik kay propuestawanka chayankapa munanchik pullan, pullan allí llankachun shinallata allí yuyakunata charichum tukuy llankackuna, shinallata Industrias Metàlicas Tulcàn nishka wasita yanapashun allí pacha mushuk yachinkapak.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es muy evidente mirar como la administración del recurso humano ha tenido un giro significativo que va en beneficio de los trabajadores, como se conoce en años pasados las empresas solamente se enfocaban a sus procesos productivos y a los resultados que cada uno arrojaba, dejando a un lado al recurso humano siendo este el factor más importante en toda organización.

Hoy en día las empresas lo que buscan es tener personal calificado y que este posea conocimientos sobre las actividades que se desarrollan en ellas.

Un buen modelo de Gestión del Talento Humano es la base fundamental para que los trabajadores sean eficientes y puedan aportar en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por las empresas.

Es por eso que se ve la necesidad de diseñar este modelo ya que básicamente estará elaborado con una estructura adaptable al medio y que se base en un adecuado proceso de: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación, para mejorar el desempeño del talento humano y trabajar conjuntamente para llevar a la empresa al éxito.

Por parte de los altos mandos debe haber un constate compromiso por mejorar el desempeño de sus trabajadores mediante la aplicación de programas de motivación y capacitación.

Las empresas que se valoran así mismas valoran a sus empleados y siempre son su prioridad, se preocupan por brindarles un lugar y un ambiente laboral adecuado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad a nivel mundial las exigencias del mercado laboral y la necesidad de incrementar los niveles de productividad empresarial, ha servido para que los altos mandos pongan interés en sus recursos humanos, factor que en muchos casos ha contribuido notablemente en el desarrollo de las empresas, buscando estrategias que permitan mejorar la dirección administrativa de su personal.

Hoy ya no resulta suficiente una política de personal exclusivamente concentrada en la negociación de convenios colectivos o en reducir huelgas laborales; ahora importa más una adecuada planificación de personal que ahorre costos laborales, un análisis de puestos de trabajo que permita rentabilizarlos y/o una administración eficaz que rentabilice la estructura organizativa de la empresa, reconociéndole al personal como el factor que conduce al logro de las metas, propuestas internamente por las empresas.

Logrando realizar con eficiencia y eficacia, cada una de las actividades que se desempeñen en esta por más mínimas que sean, mediante parámetros establecidos que conduzcan al logro de los objetivos institucionales; reconociéndose de esta manera la necesidad de tener conocimientos sobre la aplicación de herramientas y técnicas por parte de los gerentes y los administradores para la aplicación de una adecuada administración del talento humano, para conjuntamente con ello lograr mejorar aún más sus ingresos, desarrollo del personal, la productividad y contribuir con el crecimiento económico del mundo, ya que luego de todo este proceso el personal va a contar con la suficiente capacidad para impulsar y conducir el desarrollo de la empresa, lograr liderazgo de la misma, conducir la organización con una elevada conciencia ética, responsabilidad social y una excelente relación humana.

En el Ecuador la mayoría de empresas se encuentra en procesos de cambio, la concientización sobre la dirección de su personal está siendo la prioridad para cada una de ellas, en donde luego de una lucha continua se ha logrado concientizar a los gerentes y/o al personal que maneja a diario el talento humano, que éste es el responsable de crear el vínculo sentimental entre la empresa y los colaboradores con un liderazgo motivador, integridad, lealtad, confianza en la organización, potenciando el talento de cada uno de los trabajadores y logrando que el empleado se sienta parte de la estructura.

La realidad que se vive a nivel local es deteriorable, y por medio de esta investigación se hará énfasis y se estudiará a las industrias, metalmecánicas de la ciudad de Tulcán, en las que, en la actualidad, se desconoce de los diferentes métodos que pueden ser utilizados para la correcta inserción de su personal. Observando la escasa aplicación de un sistema de gestión del talento humano, la misma que provoca baja productividad de la mano de obra, debido a que se hace un reclutamiento del personal deficiente, por el poco conocimiento de los propietarios, integrando obreros que no tiene los conocimientos suficientes para desarrollar las diferentes funciones a él designadas, contratando así el personal sin medir la consecuencia que pueda ocasionar.

Ante esta situación, se menciona el desarrollo y la aplicación de un conjunto de criterios normativos de carácter práctico reflejados en el sistema futuro que permitan una eficiente gestión en las funciones del personal a través de una toma de decisiones acertadas.

Otra de las causas que genera este problema es el limitado interés por parte de los propietarios hacia sus empleados, creando desconfianza y por ende conllevando al bajo rendimiento de las actividades que cada uno de ellos tiene que realizar.

No siempre se toma en cuenta las diferentes opiniones de los trabajadores lo que provoca, no darse cuenta de las necesidades que cada uno tiene y

sobre todo las diferentes aportaciones que cada uno puede realizar para el progreso de la organización.

Este problema se genera también por una insuficiente motivación basada en capacitaciones y reconocimientos adecuados al talento humano, provocando un bajo desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades del personal, limitando la creación de un clima laboral que propicie el desarrollo de la organización. Un trabajador que no está motivado, no rendirá y trabajará menos de lo que establece la empresa.

No se cuenta tampoco con una remuneración justa visualizando que el hombre trabaja buscando una remuneración a cambio de su servicio, y así poder satisfacer sus necesidades y las de su familia. Cuando el trabajador se encuentra en situaciones de economía inestable, también ocasiona problemas dentro de la organización como bajo rendimiento, ausentismo y pérdida de gusto por el trabajo, y esto cambia la relación laboral surgiendo problemas dentro de la organización.

Las industrias metalmecánicas no cuentan con políticas éticas que permitan el desarrollo de comportamientos socialmente responsables, siendo la responsabilidad no solo una exigencia para las organizaciones sino, también y en especial para las personas que trabajan en estos lugares.

Muchas de estas microempresas pertenecientes a este sector no aplican una gestión de talento humano porque sus recursos también son escasos y no permite que se invierta económicamente en la realización de actividades que vayan en beneficio propio y de quienes laboran día a día en ellas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

“La inadecuada gestión del talento humano en la industria metalmecánica de la ciudad de Tulcán provoca baja productividad de la mano de obra”.

1. Variable Independiente: Gestión del Talento Humano.
2. Variable Dependiente: Baja Productividad de la mano de obra.

1.3. DELIMITACIÓN.

Objeto.- Gestión del Talento Humano

Sujeto.- Productividad de la mano de obra

Tiempo.- 1 de Mayo del 2011 al 25 de Septiembre del 2013

Espacio.- Tulcán

Personas.- Trabajadores de las metalmecánicas

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Se considera importante este tema de investigación, porque deja conocer la realidad de la gestión del talento humano y los niveles de productividad en la mano de obra de la industria metalmecánica.

Conocer como incide la gestión del Talento Humano en la productividad de la mano de obra en este sector; permite enfocarse a lo que realmente necesita la empresa para su mayor desarrollo y por ende al desarrollo de sus obreros, logrando de esta manera diseñar propuestas que vayan en mejora de las condiciones actuales.

Al realizar esta investigación las personas que se beneficiarán directamente, será el gerente, trabajadores y obreros de las Industrias Metalmecánicas, las mismas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Tulcán, mientras que los beneficiarios secundarios serán todos los clientes, ya que con una buena gestión del talento humano, aplicada en la empresa se obtendrá un recurso humano que brinde mejores servicios al consumidor final.

Lo que se busca con la investigación es mejorar el desempeño de los trabajadores, aumentar el autoestima en cuanto al trabajo, para que sea reflejado en las tareas diarias, brindar un trabajo justo, se les reconozca una remuneración digna basada en la ley, como también determinar los diferente

lineamientos para contratar personal adecuado con los conocimientos necesarios en el área y así disponer de un personal apropiado en el momento justo y preciso.

La factibilidad económica de esta investigación, será sustentada mediante mi aporte, la factibilidad técnica será respaldada a través de los conocimientos adquiridos durante los semestres de formación académica, con las aportaciones del tutor que me ha sido designado y de personas preparada en el tema que aporten con sus conocimientos, tomando en cuenta que también existe información bibliográfica, la misma que permitirá sustentar de una mejor manera el desarrollo de este trabajo.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo General.

Determinar el nivel de incidencia de la gestión del talento humano en la productividad de la mano de obra de la industria metalmecánica en la ciudad de Tulcán, para diseñar una propuesta que mejore las condiciones actuales.

1.5.2 Objetivos Específicos.

1. Definir un marco teórico idóneo que contenga las bases científicas y legales, sobre la gestión del talento humano y la productividad de la mano de obra en la industria metalmecánica para fundamentar la investigación planteada.
2. Desarrollar una investigación diagnóstica, para establecer la incidencia entre la gestión del talento humano y los niveles de productividad de la mano obra de la industria metalmecánica de la ciudad de Tulcán.
3. Diseñar un sistema de gestión de talento humano para mejorar la productividad de la mano de obra, de la industria Metálicas Tulcán de la ciudad de Tulcán.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACION TEÒRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Antecedente N°1

Tema:

“Diseño de un modelo de gestión de talento humano para la empresa LOGISTECSA del Ecuador”

Autor (s): Navarrete Chamorro Evelyn Sofía, Verdezoto Gaibor Pamela Elizabeth

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL DEL EJÉRCITO

Planteamiento del problema

Logística Ecuatoriana S.A es un operador logístico creado en marzo del año 2002, con la finalidad de suplir las necesidades logísticas existentes en el mercado ecuatoriano y latinoamericano, en lo referente a la recepción, acondicionamiento, almacenamiento, custodia y distribución a nivel local y nacional, de productos misceláneos, es decir de productos farmacéuticos

En cada una de las actividades, LOGISTECSA reitera el compromiso de un servicio eficiente y de calidad, buscando el mejoramiento continuo y la optimización de los procesos, para poder alcanzar y sostener relaciones de largo plazo en el país y la Región Andina, de acuerdo con los requerimientos de los clientes.

LOGISTECSA con el objetivo de crecer como operador logístico y emplear su participación en el mercado, creó una sucursal en Guayaquil y filiales en Venezuela y Colombia; para ello ha realizado contrataciones de personal según las necesidades que se iban presentando. Debido a dicho incremento de personal LOGISTECSA pasó de ser una pequeña empresa a convertirse en una mediana empresa.

Sin embargo se observa que: LOGISTECSA cuenta con personal cuyo desempeño no ha mejorado y esto se evidencia que los nuevos empleados pasan un proceso largo de adaptación, en su mayoría por la falta de la respectiva inducción la que debería recibir el trabajador después de ser seleccionado y luego pasar a ser parte de la empresa, sucede lo mismo en lo referente a la carencia de información precisa sobre las actividades que debe realizarse en los nuevos cargos.

Otro factor es la inconformidad de los empleados el momento de tramitar permisos, debido a la poca planificación e interés que han mostrado la empresa para la creación del área de Talento Humano.

De igual manera existe un alto porcentaje de empleados que después de ser seleccionados o ingresar a la empresa, no superan el tiempo de prueba, en parte debido a que el cargo no cumple las expectativas del trabajador o a su vez porque el desempeño del mismo no es el esperado por la empresa.

Se han producido accidentes leves derivados por la falta de uso de equipos de protección individual y porque existen actividades de riesgo moderado que son llevadas a cabo sin el cuidado necesario. De lo observado en las instalaciones no cuenta con todas las condiciones ambientales requeridas.

De seguir así, la empresa corre el riesgo de perder ventaja competitiva ante el resto de operadores logísticos, puesto que sus servicios se verán afectados por las deficiencias existentes en el personal y por la satisfacción de la calidad de vida en el trabajo.

Por lo mencionado, se hace necesario el diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano para LOGISTECSA que permitirá incrementar el rendimiento de los empleados y favorecer para que la empresa preste un servicio ágil optimizando sus recursos.

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de Talento Humano para LOGISTECSA que sirva de herramienta para implementar procesos relacionados al manejo del personal y que mejoren el desarrollo de sus actividades

Objetivos específicos

1. Identificar y manejar el proceso actual de los procesos de recursos humanos en LOGISTECSA
2. Diseñar un modelo de Gestión de Talento humano, en función del diagnóstico de la situación actual, las expectativas y los requerimientos de LOGISTECSA, para hacer que su personal sea exitoso y competitivo.
3. Desarrollar los procesos de admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de las condiciones laborales del personal para generar procedimientos en la Gestión del Talento Humano.

Hipótesis

El diseño de un modelo de gestión de talento humano para el personal de LOGISTECSA, facilitará el mejoramiento de sus procesos, procedimientos administrativos y operativos mediante la gestión de su personal.

Conclusiones

1. El comportamiento de los mercados actuales fomenta la competitividad de las empresas. LOGISTECSA, con el fin de mantenerse en el mercado nacional, requiere diseños y estrategias de la forma de trabajo que estén estrechamente ligadas con un capital humano adecuado, motivado, formado, polivalente y legalmente remunerado.
2. LOGISTECSA tiene un buen cumplimiento de las actividades generadoras de valor relacionadas directamente entre sí, esto se pudo constatar en los resultados arrojados de las evaluaciones de desempeño, sin embargo se debe considerar como punto importante la falencia que se tiene al no poseer un Departamento

de Talento Humano y esto se ha reflejado en la falta de motivación, compañerismo e inconformidad respecto al salario percibido en distintas áreas de la empresa.

3. El modelo propuesto busca la creación de un Departamento de Talento Humano dentro de la empresa como un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia, generadas de una mayor competitividad de los recursos humanos, basándose en el diseño de los procesos de Talento Humano que facilitarán en primera instancia establecer un proceso formal, que garantice la captación del personal requerido, donde la correcta atención a la definición del puesto es un paso positivo para lograr una selección adecuada y ubicación de las personas en los puestos y sobre todo retener a ese personal capaz de llevar al éxito la empresa, ofreciéndoles posibilidades de desarrollo personal acorde a las necesidades de estos y de la organización.

Recomendaciones

1. Consideramos Importante realizar a todos los elegibles las pruebas necesarias para desempeñar sus labores antes de ingresar a la empresa.
2. Impartir a los nuevos empleados un breve curso introductorio sobre la misión y visión de la empresa con el fin de dirigir sus esfuerzos a la consecución de objetivos de LOGISTECSA, así como también hacerle conocer el funcionamiento y estructura de la empresa para que conozca su posición en la misma y sepa de qué manera afecta o beneficia su desempeño a la organización.
3. Es importante manejar de forma confidencial la información del personal de LOGISTECSA y su análisis deberá ser llevado a cabo por un profesional.
4. Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la empresa, ofrecer una buena calidad de vida laboral, dar a conocer los objetivos y políticas a los

empleados e involucrarlos para el cumplimiento óptimo de los mismos.

5. Con lo anterior se pone a consideración a la gerencia de la organización las presentes recomendaciones con el fin de mejorar el proceso de gestión de talento humano con el que cuenta LOGISTECSA.
6. El modelo propuesto debe ser constantemente revisado y actualizado para que no pierda toda su eficacia como sistema de gestión y pueda dar resultados útiles en un entorno completamente cambiante.

Comentario:

El modelo propuesto inicia con la representación del significado de la logística y acerca de cómo ha evolucionado a través del tiempo; y luego, continua con la descripción de la problemática existente en Logistecsa.

El principal propósito de manejar un Modelo de Gestión de Talento Humano, de acuerdo a las definiciones y lineamientos de ésta tesis, es asegurar la competencia del personal a través de la coordinación de actividades, entre los distintos procesos y la mejora continua de la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos y de ésta manera contribuir efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, por lo que se hace necesario el diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano para LOGISTECSA que permita incrementar el rendimiento de los empleados, y favorecer para que la empresa preste un servicio ágil, optimizando sus actividades.

Las conclusiones a las que llega esta investigación me parecen adecuadas ya que en ellas se establecen la necesidad de implementar un modelo de gestión de talento humano que a nivel general permitirá atraer el personal idóneo para la empresa y no solamente introducir el personal, sino que también saber valorar y retener al personal valioso que este posee, el éxito de este modelo será de acuerdo al grado de importancia que se le dé a cada

uno de los procesos que lo conformen, conduciendo al éxito o fracaso de su aplicación.

Antecedente N°2

Tema

“Diseño de un sistema de gestión del talento humano para la empresa SHARP del Ecuador S.A”

Autor (s): Flores Araque David Fernando, Proaño Valenzuela Klever Patricio
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL DEL EJÉRCITO

Planteamiento del problema

SHARP del Ecuador S.A es una empresa creada el 19 de agosto del año 2002 con el objetivo social de importar y exportar, representar a la marca comercial, distribuir y vender equipos de oficina, partes, piezas y repuestos; además del mantenimiento a los mismos.

En cada uno de los departamentos de SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS S.A se trabaja con el compromiso de brindar la mejor atención al cliente con servicios de alta calidad y un servicio post-venta adecuado que se refleje en la plena satisfacción del cliente, con el propósito de ser una de las primeras empresas a nivel nacional en la comercialización y distribución de equipos para oficina.

Sin embargo con el crecimiento de la empresa , debido a la ampliación de su matriz ubicada en la ciudad de Quito y la apertura de sucursales en la ciudades de Guayaquil y Cuenca, empiezan a tener varios inconvenientes tales como: Deficiente desempeño laboral, deserción al poco tiempo de ingreso de los empleados y problema de salud ocupacional, dichos problemas se derivan de la incorrecta contratación del personal , ya que no se sigue ningún tipo de lineamientos, sino simplemente se busca cubrir de la manera más rápida las necesidades presentadas en el mercado.

A pesar que SHARP DEL ECUADOR SMART SYSTEMS S.A es una empresa en continuo crecimiento, su personal no avanza de la misma manera que la organización, la carencia de un correcto proceso de entrenamiento impide que sus empleados se desarrollen de una manera óptima en el menor tiempo posible.

La carencia de las definiciones de cada puesto de trabajo obliga a los trabajadores a improvisar tareas que muchas veces no están acorde con las capacidades del empleado, así mismo la falta de información de las actividades que cada plaza de trabajo abarca, impide un rendimiento superior del mismo.

La rotación del nuevo personal es alta, debido a que muchas de las veces el puesto para el que la persona fue contratada, no cumple con las expectativas del empleado o este no satisface las necesidades de la empresa, denotando así la falta de un proceso adecuado de selección de personal.

En el área de trabajo de los distintos departamentos no se cuenta con normas y procedimientos que aseguren la buena salud del trabajador al momento de ejecutar las labores diarias.

La empresa en la actualidad no cuenta con un modelo de Gestión de Talento Humano, lo que ocasiona que las organizaciones pierdan ventaja competitiva frente a otras empresas dedicadas a la misma labor comercial.

Por tales motivos la creación de un modelo de Gestión de Talento Humano es primordial para un buen manejo del capital humano de la organización, la categorización y descripción de cargos, así mismo para contribuir al desarrollo de los empleados y de la empresa y lograr un mejor posicionamiento en el mercado y llegar a ser los pioneros en ventas, distribución y mantenimiento de equipos de oficina.

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de talento humano que sirva como instrumento base para el direccionamiento y administración del recurso humano en la empresa SHARP del Ecuador SMART SYSTEMS S.A.

Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de los procesos administrativos en el manejo del talento humano.
2. Diseñar un modelo de gestión de talento humano que contribuya al desarrollo continuo del personal y que cubra las falencias presentadas en la empresa SHARP del Ecuador SMART SYSTEMS S.A.
3. Presentar el diseño de subsistemas de provisión, aplicación, desarrollo, conservación y control de los recursos humanos de la organización.

Hipótesis

El diseño de un modelo de gestión de talento humano para la empresa SHARP del Ecuador SMART SYSTEMS S.A ayudará a eliminar las falencias detectadas en el manejo de los recursos humanos de la organización, mejorando así los procesos administrativos aplicados al personal.

Conclusiones

1. Debido al crecimiento de la empresa y al no tener identificado con claridad los procesos administrativos relacionados con el manejo del personal, ha ocasionado serios inconvenientes en el rendimiento y satisfacción de los empleados.
2. El diseño de este modelo de gestión de talento humano ayuda a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual de recursos humanos que sirve de herramienta guía para optimizar los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realizan cada una de ellos.

3. El modelo de gestión de talento humano propuesto, está en el mejoramiento de los procesos de Recursos Humanos, lo que permitirá atraer al personal idóneo a un puesto concretamente diseñado, retener a los empleados capaces de llevar al éxito a la empresa y desarrollarlos, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento y superación profesional, con lo cual se busca comprometerlos con los objetivos de la empresa y la satisfacción personal.
4. El manual de gestión de talento humano requiere romper con los actuales esquemas de administración de recursos humanos que maneja la organización y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas en donde las personas que conforman la empresa sean considerados como capital importante de la misma.

Recomendaciones

1. Integrar el departamento de recursos humanos a la estructura de la organización de la empresa, debido a la gran importancia que tiene en el manejo del capital humano para la consecución de los objetivos y metas.
2. Los resultados de los programas y planes propuestos a llevar a cabo en la organización depende de la importancia que se da a cada uno de éstos, por lo que es recomendable priorizar y establecer una planificación previa a la implementación para que por ningún motivo queden inconclusos.
3. El personal de toda la empresa debe contar con una inducción adecuada en la cual se describan correctamente las actividades a realizar en un nuevo puesto.
4. Al personal de ventas adicionalmente se debe brindar la información del mercado a ser atendido y todos los productos con sus características que la empresa vende. Al personal técnico se le debe proporcionar la información con las características de todos los equipos y adicional se le debe brindar una inducción práctica de desarmado, ensamblaje y conocimiento general de las

partes de los equipos ya que no existe una carrera específica en esta área.

5. Proponer a conocimiento del personal de la empresa, misión, visión, objetivos, políticas y valores con los que se maneja Sharp del Ecuador Smart Systems para de esta manera contar con un grupo de colaboradores que se sientan parte de la organización y que vayan encaminados hacia la misma dirección, lo que facilitará la consecución y logro de resultados planteados, a la vez se debe dar a conocer mensualmente cuál es la situación de la empresa en el mercado local, nacional e internacional y los logros alcanzados y los que faltan por alcanzar.

COMENTARIO

Este proyecto se basa en ofrecer a la empresa Sharp del Ecuador Smart Systems una herramienta para mejorar los procesos existentes e incorporar nuevas técnicas que no habían sido consideradas para el manejo del Talento Humano. Esta investigación inicia con la descripción de la Corporación Sharp, la problemática encontrada en la organización y los objetivos planteados para la presente, una adecuada estructuración del modelo de gestión a aplicarse ayudará a la empresa a eliminar las falencias existentes en ella y a solucionar los diferentes problemas que presentan los empleados, cumpliéndolo mediante el mejoramiento de los procesos en el manejo del talento humano.

Antecedente Nº 3

Tema:

“Diseño de un modelo administrativo de talentos humanos para la empresa “PRONACA” regional Santo Domingo, cantón Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsachilas.”

Autor (s): GONZÁLEZ MARTÍNEZ JACQUELINE CUMANDÁ
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA,

Planteamiento del problema

La Administración es el eje que permite el éxito o el fracaso de una empresa, saber seleccionar los talentos humanos es responsabilidad administrativa.

La época actual exige de los administradores, una selección meticulosa del personal para llenar las vacantes en las diferentes áreas de trabajo, toda vez que cada puesto laboral requiere de un estilo propio.

En PRONACA Regional Santo Domingo, desde hace algún tiempo, la búsqueda de personal que tenga amor y carisma al trabajo es algo que a diario los administradores deben enfrentar, porque no es fácil encontrar personas dispuestas a dar todo su talento en bien de la empresa para la que trabajan.

El éxito de la empresa es contar con talentos humanos que forjen el desarrollo de la institución a la cual pertenecen, pero que en la actualidad se ha descuidado este aspecto, tornando vulnerable los logros alcanzados por falta de recursos humanos innovadores.

Según sondeos preliminares se conoce que el personal que presta sus servicios en la institución son profesionales que buscan permanentemente su capacitación y actualización de conocimientos, pero en su interior no tienen el deseo de contribuir al crecimiento de la empresa para la cual laboran, en otras palabras sólo les interesa cobrar su sueldo, es decir no explotan su talento y potencialidades como recurso humano.

Cabe destacar que al interior de PRONACA se realizan evaluaciones del personal anualmente, para conocer el desenvolvimiento del personal frente a las competencias que tiene la empresa. Estas evaluaciones se las realizan enfocadas a: Subordinados o clientes internos, posiciones similares y jefes. Sin embargo se ha detectado que al momento de aplicar estos test al personal, la designación de evaluados a evaluadores no ha sido del todo efectiva, ya que se encuentran casos en que el evaluador no tiene relación directa laboral con el evaluado sin hallar parámetros de evaluación.

La empresa “PRONACA” Regional Santo Domingo, Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, tiene una estructura organizacional que no ha sido actualizada desde hace varios años, por lo tanto no responde adecuadamente a los requerimientos y exigencias actuales, siendo que el siglo XXI es la era del progreso y las transformaciones requieren de una actualización administrativa y dirección institucional enmarcada en competencias de trabajo en donde el administrador parta de la correcta selección de talentos humanos.

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costes (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante, mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el coste mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

En estas circunstancias el problema al interior de PRONACA Regional Santo Domingo es la desactualización del modelo administrativo de talentos humanos, para la selección, capacitación y evaluación que satisfaga tanto a los socios de la empresa como al personal que labora en ella.

Objetivo general

Proponer un modelo de administración de talentos humanos en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo, cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, con técnicas actualizadas para mejorar el desempeño del personal.

Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos, propuestos en el marco de este proyecto, tenemos:

1. Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados con: la administración del personal, división del trabajo, estructura administrativa y recursos humanos.
2. Identificar las necesidades de la implantación de un nuevo modelo administrativo que permita eliminar los prejuicios e impulse el desarrollo de la empresa PRONACA Regional Santo Domingo.
3. Establecer la importancia de la administración de talentos humanos para construir lineamientos de optimización que permitan la excelencia administrativa.
4. Diseñar un modelo administrativo como propuesta innovadora de control y evaluación de talentos humanos en PRONACA Regional Santo Domingo.
5. Socializar los resultados estableciendo una relación entre el sistema administrativo vigente y la propuesta.

Conclusiones

1. La empresa PRONACA, es una de las empresas privadas con mayor prestigio a nivel de la zona y nacional, por lo que es considerada un atractivo mercado laboral.
2. En cuanto a la selección de personal en PRONACA Regional Santo Domingo con la implementación de un modelo administrativo de talentos humanos, se pretende entregar a la organización el personal idóneo para cubrir puestos vacantes, verificando que cumplan con los requisitos para el cargo y condiciones laborales, para el efecto propongo optimizar los subprocesos de: Reclutamiento de personal, selección, admisión y empleo e inducción, aplicándose a todos los departamentos o áreas donde se generen vacantes.
3. El empleo de nuevos medios de evaluación, cambio y actualización de formatos o herramientas en los procesos de recursos humanos, permitirán que la empresa esté a la vanguardia en lo que a desarrollo organizacional, se refiere, lo que garantiza que la empresa cuente con personal de calidad humana y profesional.

4. Con el Plan de Carrera en PRONACA Regional Santo Domingo se proyecta delinear algunas alternativas de crecimiento donde las personas pueden crecer en diferentes sentidos, la carrera no es sólo vertical y no siempre incluye mayor remuneración. Para la aplicación del plan de carrera nos valemos de las herramientas: Evaluación de Desarrollo y el Proceso de Retroalimentación, que permite alinear los objetivos de cada colaborador con los de la organización.

Recomendaciones

1. Implementación del modelo administrativo de talento humano para PRONACA Regional Santo Domingo, en los procesos inherentes a desarrollo organizacional de todas las áreas y departamentos.
2. Si la aplicación del modelo administrativo de talentos humanos en PRONACA Regional Santo Domingo da buenos resultados, se podría ampliar el alcance e implementarse en PRONACA a nivel nacional.
3. En este modelo se plantea el uso de herramientas en cuanto a pruebas psicotécnicas y psicológicas, que si bien son buenas actualmente, no implica que a futuro haya conformismo y se deje de innovar, al contrario se deberá estar a la expectativa de nuevos test.
4. Brindar una atención personalizada a los clientes internos que requieren los servicios de desarrollo organizacional, ya que las necesidades departamentales o por áreas son diferentes.
5. Concienciar al personal en cuanto a la utilización correcta de herramientas como: la evaluación del desempeño y aplicación de Feedback, los cuales son claves al momento de potenciar un plan de carrera.
6. Aplicar programas de capacitación conforme las necesidades del personal (técnica y profesional).
7. Informar al personal sobre los procedimientos que maneja desarrollo organizacional en cuanto a planes de carrera, ascensos, evaluaciones, etc.

COMENTARIO:

Este proyecto se basa en el diseño de un modelo administrativo de talento humano para Pronaca, ya que las personas que trabajan en esta empresa buscan constantemente su capacitación, pero interiormente lo que tienen son los deseos de ganar únicamente su sueldo y no generar trabajo a cambio, el poco interés de actualizar la estructura organizacional son las acciones que provocan este malestar, la investigación inicia con la descripción de la empresa, seguido de los problemas que se están presentando dentro de la organización. Con la aplicación de este modelo, permitirá que Pronaca realice el reclutamiento del personal de acuerdo a las necesidades que cada área presenta y no solamente por el hecho de cubrir una vacante, eliminando las falencias existentes y trabajando conjuntamente para el logro de las metas.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

La presente investigación está fundamentada legalmente de acuerdo a las leyes, normas y reglamentos que amparan el tema, y señaladas en función al grado de importancia de cada una de ellas.

2.2.1. Constitución del Ecuador

Según la Constitución del Ecuador (2008), título VII capítulo I Art 350.- De la presente constitución hace referencia a que: "El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y tecnológica, la innovación, la promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas, la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo" (p.162)

Según la Constitución del Ecuador (2008), título VI capítulo VI Art. 325.- Menciona que: "El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores" (p.151)

Según la Constitución del Ecuador (2008), título VI capítulo VI Art. 327.- Menciona que: "La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directo. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva" (p.153)

Según la Constitución del Ecuador (2008), título VI capítulo VI Art. 328.-“La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia, será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria”. (p.153)

2.2.2. Código de Trabajo

Según el código laboral del año 2005 capítulo III Art. 286.-“Maestro de taller.- Para ser maestro de taller se requiere:

1. Ser mayor de dieciocho años y tener título profesional conferido legalmente.
2. Abrir, bajo dirección y responsabilidad personal, un taller y ponerlo al servicio del público; y estar inscrito en la Dirección Nacional de Empleo y Recursos Humanos.
3. La obligación de la inscripción se extiende, bajo responsabilidad del maestro, al personal de operarios y aprendices que presten sus servicios en el taller”.

Según el código laboral del año 2005 capítulo III Art. 288.- “Operario es el obrero que trabaja en un taller, bajo la dirección y dependencia del maestro, y que ha dejado de ser aprendiz” .

Según el código laboral del año 2005 capítulo III Art. 289.- “Contratista.- La persona que encarga la ejecución de una obra a un artesano, se denomina contratista”.

Según el código laboral del año 2005 capítulo III Art. 292.-“Título de maestro de taller.- El título de maestro de taller puede obtenerse en los establecimientos técnicos oficiales y en los autorizados por la ley, o ante el tribunal designado conforme al reglamento pertinente que dicte la Junta Nacional de Defensa del Artesano, de acuerdo con los Ministerios de Educación y Cultura, y de Trabajo y Empleo”. Tomado de: “*Código Laboral Ecuatoriano* en <http://es.scribd.com/doc/18671394/Codigo-Laboral-Ecuatoriano-Ministerio-del-Trabajo-del-Ecuador>

2.2.3. Código orgánico de la producción, comercio e inversiones.

Según el código orgánico de la producción, comercio e inversiones del (2010) en el título II capítulo II Art. 8 se establece que.- “El salario digno mensual es el que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora así como las de su familia, y corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar. El costo de la canasta básica familiar y el número de perceptores del hogar serán determinados por el organismo rector de las estadísticas y censos nacionales oficiales del país, de manera anual, lo cual servirá de base para la determinación del salario digno establecido por el Ministerio de Relaciones laborales”.

Según el código orgánico de la producción, comercio e inversiones del (2010) en el título II capítulo II Art. 9 se establece “Los componentes del salario digno; única y exclusivamente para fines de cálculo, para determinar si un trabajador recibe el salario digno mensual, se sumarán los siguientes componentes:

- a) El sueldo o salario mensual
- b) La decimotercera remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo ;y pago estará acorde a lo establecido en el Art. 111 del Código del Trabajo
- c) La decimocuarta remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo y pago estará acorde a lo señalado en el Art. 113 del Código del Trabajo.
- d) Las comisiones variables que pague el empleador a los trabajadores que obedezcan a prácticas mercantiles legítimas y usuales.
- e) El monto de la Participación del trabajador en utilidades de la empresa de conformidad con la Ley, divididas para doce.
- f) Los beneficios adicionales percibidos en dinero por el trabajador por contratos colectivos, que no constituyan obligaciones legales, y las contribuciones voluntarias periódicas hechas en dinero por el empleador a sus trabajadores; y, los fondos de reserva.
- g) En caso de que el trabajador haya elaborado por un período menor a un año, el cálculo será proporcional al tiempo de trabajo”.

Tomado de: *Código orgánico de la producción, comercio e inversiones* en <http://es.scribd.com/doc/46069535/Codigo-de-la-Produccion-Vigente-en-Ecuador>

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó un enfoque general en dos grandes aportadores al desarrollo de la administración como son: Douglas McGregor y Elton Mayo.

McGregor (2009) señala que: "la teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones. McGregor seleccionó estos términos porque quería una terminología neutral sin connotaciones de ser "bueno" o "malo". (p.315)

McGregor trabajó a fondo con dos teorías de administración (teoría X y teoría Y) que tienen implicaciones significativas sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de la misma a los estilos.

Las suposiciones "tradicionales" acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X en la forma siguiente:

La teoría X, como McGregor (2009) la describe, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros en dirección a sus objetivos. (p.271)

Supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso. La gente, de acuerdo con este punto de vista, carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio.

“Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente (natural) hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán” (Ramírez, 2007, párr.5)

En la sociedad actual a las personas hay que obligarlas y vigilarlas, para obtener suficiente esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

“Los seres humanos prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y desean la seguridad ante todo” (Ramírez, 2007 párr 7)

Cuando hablamos de la teoría Y, según McGregor (2009), tiene un enfoque más suave de la administración.

Esta aún es la responsable de la dirección de las actividades de la organización pero tiene criterios diferentes sobre la manera de hacerlo, considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones (p.318)

El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo.

El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo.

“El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales” (McGregor, pàrr.10)

“El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla” (MaGregor, pàrr.11)

El evitar la responsabilidad, la falta de ambición por el trabajo son casi siempre consecuencia de la experiencia, mas no características inherentes del hombre.

La perspectiva de recursos humanos combina las prescripciones para el diseño de las tareas de los puestos, los trabajos se deben diseñar de tal modo que las tareas no se perciban como actividades crueles o humillantes sino que permitan a los trabajadores usar la totalidad de su potencial. (Mayo, 2011, pàrr. 11)

Elton Mayo con su aporte más humanízate hacia el trabajo, se encuentra entre los principales predecesores de la moderna administración dándose cuenta de que la eficiencia, la justicia y el bienestar de todos los componentes de una entidad se derivaban esencialmente de una adecuada combinación de los principios y técnicas de la producción, de las aspiraciones justas de los empleados y de los ideales compartidos de los dirigentes y sus subordinados (Burga, 2011, pàrr 1)

La teoría de Mayo recalca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño laboral. Apareciendo así un interés en

conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.

La administración desde sus orígenes ha estado inclinada hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores. Elton Mayo infiere en que: “los trabajadores necesitaban algo más que división del trabajo o remuneración para tener un mejor rendimiento, y otorga la importancia que los grupos se merecen dentro de las organizaciones, el enfoque que es conocido como la Escuela de las Relaciones Humanas” (Wordpress, 2011, párr. 12)

La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era, que las diferencias en la motivación de las personas, conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo. De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.

“Los enfoques más recientes, como el Empowerment, colocan al trabajador en primer plano, intentando el otorgamiento de poder para que tenga la libertad en la realización de sus funciones y pueda rendir al máximo” (Benítez, 2006, p. 92)

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.(Mayo, 2010, párr.12)

Esta teoría se crea ante la necesidad que mira el autor de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas fue un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos, se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del

hombre a manos del dominante desarrollo de la civilización industrializada.
(Chiavenato, 2008, p. 539)

Luego de haber analizado los dos puntos de vista de estos autores como investigador me enfoco por la teoría desarrollado por Elton Mayo, ya que este aporte realizado no solo se enfoca a la manera en general de administrar una organización, ni de ver la manera usual de realizar las actividades los trabajadores, sino que hace un enfoque al trato que se le debe dar al talento humano, el mismo que no solo debe estar enfatizado en una remuneración o en una motivación económica, más bien a orientarse y enfocarse en el ambiente en el que se está desarrollando y ejecutar los trabajos siempre en equipo, para de esta manera brindar un mejor bienestar y aumentar sus fuerzas laborales.

Demostrando que el aspecto psicológico es de gran importancia en las tareas administrativas, el valor que tiene la comunicación dentro de la organización y la trascendencia que tienen los grupos informales dentro de la empresa.

“El trabajo es una actividad típicamente grupal. La primera conclusión resultante de la investigación plantea que el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción”. (Chiavenato, 2008, p. 42)

El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social” Los cambios tecnológicos tienden constantemente a romper los lazos informales de confianza y amistad dentro del trabajo, a privar al obrero del espíritu impersonal, mientras es responsable de su producción.
(Mayo, 2011, párr. 15)

Es así que la administración de recursos humanos en años pasados era observada como la función que solo se encargaba del reclutamiento del personal, el mismo que al ser seleccionado se orientaba a cumplir lo solicitado por cada empresa rigiéndose a una serie de políticas a las que no tenía derecho a opinar viéndose marginado, ignorado y lo que es más sus derechos y opiniones no eran tomados en cuenta.

Según Chiavenato “Las empresas solo se centraban en conseguir beneficios para cada una de ellas más no para quienes laboraban en ellas”. (2008). Pero en la actualidad la realidad es otra la Administración de Recursos Humanos, hoy conocida como Gestión del Talento Humano “no simplemente se encarga de guiar en el reclutamiento del personal para una empresa, sino que también se enfoca al desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (Cabezas, 2008, p.20)

Es por eso que en la Gestión de Talento Humano (GTH) se hace necesario destacar el carácter estratégico que poseen las personas, se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal, se fortalece como elemento más importante el carácter proactivo, actuando de manera discreta ante las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, además de tener como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión, como también haciendo énfasis en sus clientes.

2.3.1. Factor Axiológico

La presente investigación se la desarrolló poniendo en primer lugar los valores que me identifican como persona, los cuales están basados en la honestidad, desarrollando la investigación con la verdad, trabajando en base a la realidad que se presentó durante la recolección y análisis de datos, ejecutando la investigación de manera legal, aportando al desarrollo de la comunidad, brindando de esta manera confianza y seguridad sobre la información obtenida.

Asumiendo con responsabilidad los resultados que se produjeron de ella, cumpliendo a cabalidad y esmero el desarrollo de los diferentes puntos que contiene la investigación.

Realizando correctamente el trabajo, esforzándose y haciendo bien cada una de las actividades que se tenga que ejecutar, designando el tiempo

adecuado para de esta manera, obtener resultados que vayan en beneficio de esta investigación.

Manteniendo lealtad con todas aquellas personas que brindan su información, manejándola de manera ética y profesional, consiguiendo con ello obtener un trabajo autentico y basado en resultados reales.

2.3.2. Factor Praxiológico

La aplicación de los conocimientos adquiridos durante todo el período de formación académica son de gran ayuda, ya que cada uno de ellos fueron aplicados en el lugar indicado y cuando las circunstancias lo ameritaron logrando con ello el desarrollo efectivo de esta investigación, permitiendo llegar a desarrollar la alternativa de solución al problema planteado mediante el desarrollo y adquisición de conocimientos por parte del investigador.

Esta investigación, irá de la mano con los valores anteriormente mencionados ya que con una investigación transparente se puede determinar todo tipo de problema que se esté generando y porque no decirlo las buenas técnicas que se ejecute, para proyectarse al desarrollo de un sistema de gestión de talento humano

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.

2.4.1. Administración

“Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Stephen y Coulter , 2005,p. 7-9)

"El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Hitt y Stewart, 2006 p. 8)

Analizando estos dos conceptos la administración es el proceso que involucra el logro de las diferentes metas propuestas, realizadas por medio

de la planeación, organización, dirección, y control de las diferentes actividades, manteniendo un ambiente en donde el ser humano pueda desempeñarse y aportar con ideas beneficiosas para la organización, trabajando con eficiencia y eficacia en cada una de las actividades que cada uno desempeña.

2.4.2. Administración de operaciones

“Diseño, operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los productos y los servicios primarios de una empresa” (Heizer y Render, 2009, p. 7)

“Es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados” (Heizer y Render, 2009, p. 7)

Entonces se entiende por la administración de operaciones al conjunto de operaciones mediante la cual los recursos, son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la organización, relacionándose de esta manera con la producción de bienes y servicios.

2.4.3. Las relaciones humanas

Según Mayo: Se refiere al estudio o mejoramiento de la interacción humana y a los efectos que esa interacción tiene sobre los pensamientos, actitudes y sobre la conducta de los individuos considerados no como entes aislados, sino en contacto con otros individuos a quienes influyen y por quienes son a la vez influidos.

"Relaciones Humanas.- es una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los gerentes interactúan con sus subalternos” (Mayo, 2011, párr. 1)

Cuando la adecuada administración del personal estimula la mejor realización de un trabajo se logra obtener buenas relaciones entre los

miembros que conforman una empresa, mejorando la productividad mediante factores sociales tales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo laboral y la administración eficaz.

2.4.4. Gestión del talento humano

“La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas” (Sánchez, 2011, párr.1)

Las fases por las que ha pasado la gestión de los RRHH y visualizadas por Mayo son cuatro:

1º Administrativa: Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.

2º Gestión: Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y sociológico de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.

3º Desarrollo: Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

4º Gestión estratégica de los RRHH: La gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa” (Caballano, 2009, párr. 1)

Esta evolución ha sido protagonizada por Elton Mayo, creando la escuela de relaciones humanas. Experimentando para poder demostrar la influencia de los agentes físicos en el trabajo, descubrió que no eran los agentes físicos sino otras motivaciones.” (Caballano, 2009, párr. 1)

“Es la administración del recurso humano ya que las personas son el activo más valioso de la empresa, la gestión del talento humano es uno de los enfoques más actuales de la administración siendo una de sus aportaciones más importantes el considerar al capital humano como un rubro de los estados financieros (Münch, 2010, p.72)

“Es la capacidad de mantener a la organización eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de sus recursos humanos organizada” (Santillan, 2009, p.7).

Uniendo estos conceptos se entiende que la Gestión del Talento Humano es una función administrativa que se encarga de la formación y evaluación permanente del personal que integran las empresas, poniendo énfasis en cada uno de ellos porque son el capital más importantes dentro de su organización, ya que con cada uno de sus conocimientos ayudan al alcance de los objetivos planteados, considerando las necesidades de tipo social y sociológico de las personas.

El área del talento humano o administración de recursos humanos como indistintamente se la llamada en cada organización, comprende todo lo referente a la participación del hombre frente a la organización; contrario a como se creía antes que el hombre era simplemente un recurso más que participaba en el desarrollo de una actividad organizacional. Ahora se valora más el desempeño, la motivación y la preparación con que se cuenta en el desarrollo de la actividad empresarial.

Siempre que se establece una empresa nueva, lo primero que se alcanza a ver a simple vista es gente realizando algún tipo de labor, todas las empresas están fundamentadas en su personal; es decir que el hombre pasó de ser un recurso a ser como un socio más de la organización y también podemos notar que en momentos de crisis dejó de ser el problema para convertirse en parte fundamental en la solución de los mismos.

2.4.5. Procesos de la gestión

Según Chiavenato (2008) “La ARH e un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

- ↳ Procesos para integrar a las personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas a la empresa. Se pueden llamar procesos para promover abastecer personas”.
- ↳ Procesos para organizar a las personas: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño.

- ↳ Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más elevadas.
- ↳ Proceso para desarrollar a las personas: Son los procesos para capacitar e incentivar al desarrollo profesional y personal.
- ↳ Procesos para retener a las personas: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
- ↳ Procesos para auditar a la persona: Son procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados” (p.15)

2.4.6. Reclutamiento

“Es el proceso de atraer un conjunto de candidatos para un puesto en particular” (Chiavenato, 2008, p. 117)

“Es un medio por el cual una organización divulga y ofrece sus requerimientos de personal al mercado. Para ser eficaz debe atraer un contingente de candidatos suficientes para realizar adecuadamente el proceso de selección.” (Münch, 2010, p. 38)

“Obedece a un proceso de identificación y localización de candidatos, para cubrir las vacantes”. (Carmona, 2004, p.60)

Luego de un análisis de los autores se determina que el reclutamiento es el proceso que nos sirve para atraer personal oportuno en los requerimiento necesarios y que cumplan con las expectativas que la empresa requiera logrando contar de esta manera con el personal idóneo para la organización.

El reclutamiento es una herramienta que se utilizan para atraer y hacer que las personas que tienen habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar busquen el empleo más apropiado a las capacidades que tienen, e igualmente la empresa que lo necesite lo pueda contratar. El reclutamiento

es el punto inicial y clave para el buen funcionamiento de cualquier actividad de la empresa

2.4.6.1. Reclutamiento interno

“Actúa en los candidatos que trabajan en la organización, para promoverlos o transferirlos a través de actividades más complejas o más motivadoras” (Chiavenato, 2008, p. 117)

“Al presentarse determinada vacante la empresa cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concursos, convocatorias, o por asensos, esta forma de reclutamiento es altamente motivadora” (Münch, 2010 p. 39)

Este tipo de reclutamiento exige a la empresa una continua e intensa coordinación, brindando la oportunidad de seleccionar al personal idóneo que actualmente se encuentra laborando dentro de la organización

Ventajas

- ↳ “Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- ↳ Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales”.(Chiavenato, 2008, p.119)
- ↳ “Económico y rápido.
- ↳ Índice de validez y seguridad, ya que se conoce al candidato.
- ↳ Poderosa fuentes de motivación para los empleados.” (Münch, 2010, p. 40)

Desventajas

- ↳ “Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- ↳ Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
- ↳ Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización”. (Chiavenato, 2008, p.119)
- ↳ “Requiere que los empleados adquieran potencial de desarrollo para ascender.

- ↳ El reclutamiento interno organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados. solo puede utilizarse como única fuente cuando los candidatos internos igualen o superen en condiciones a los candidatos externos”. (Münch, 2010, p. 40)

2.4.6.2. Reclutamiento externo

“Actúa en los candidatos del MRH y por lo tanto fuera de la organización para someterlos a un proceso de selección de personal”. (Chiavenato, 2008, p. 120)

“Las fuentes externas están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa”. (Münch, 2010, p. 40)

Este tipo de reclutamiento da la oportunidad de integrar personal nuevo a la empresa, que tengan nuevos enfoques y aportes para la organización, brindando la oportunidad de generar cambios en ella.

Ventajas

- ↳ “Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- ↳ Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- ↳ Incentiva la interacción de la organización con el MRH”. (Chiavenato, 2008, p. 121)
- ↳ “Trae sangre nueva y nuevas experiencias.
- ↳ Renueva y enriquece los recursos humanos y aprovecha las inversiones en capacitación”. (Münch, 2010, p. 43)

Desventaja

- ↳ “Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- ↳ Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrecen oportunidades a extraños.
- ↳ Es más costoso, oneroso, tardado, e inseguro que el reclutamiento interno”. (Chiavenato, 2008, p. 121)

- ↳ “Tarda más que el reclutamiento interno.
- ↳ Es una selección más costosa”. (Münch, 2010, p. 43)

2.4.7. Selección del personal

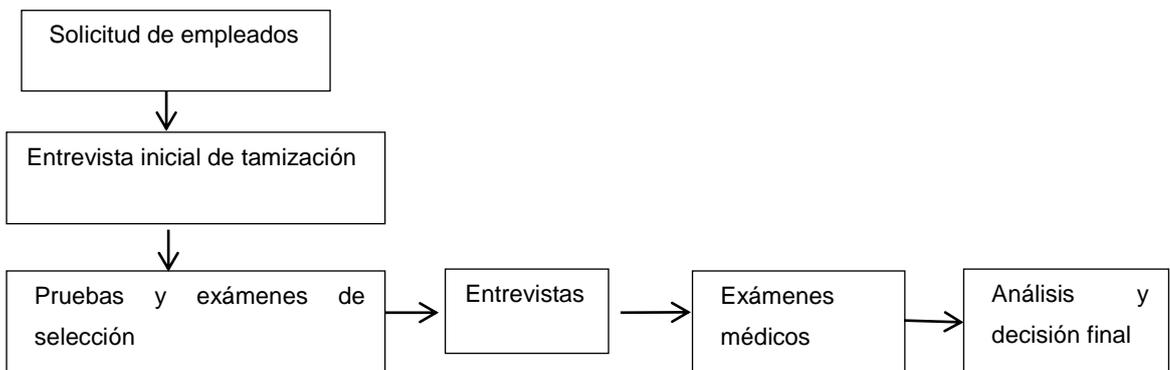
“Es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos competencias que contribuyan al éxito de la organización a lo largo del tiempo”. (Chiavenato, 2008, p. 137)

“Es un conjunto de etapas técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos para determinar cuál cumple con los requisitos y elegir al personal idóneo”. (Münch, 2010, p. 42)

Se enfoca a escoger personal adecuado para el cargo que se está necesitando y en el que existe una vacante, esta selección se la hace entre todos los candidatos seleccionados inclinándose siempre por el mejor.

2.4.7. 1. Proceso de selección del personal

Cuadro Nº 1.- Proceso de selección



Fuente: (Chiavenato, 2008, p. 137)

Münch (2010) manifiesta que.- “Para efectuar un proceso científico de personal deben efectuarse las siguientes etapas:

- ↳ Recepción preliminar de candidatos.- Revisión de documentación y que el candidato reúne los requisitos básicos.

- ↳ Elaboración de solicitud de empleo.- Se usa para conocer los datos del solicitante y proporciona la información necesaria para llevar a cabo la entrevista inicial.
- ↳ Entrevista inicial.- Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. La entrevista previa se utiliza para hacer una evaluación rápida de que tan aceptable para el puesto es el candidato.
- ↳ Aplicación de pruebas de conocimientos.- Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
- ↳ Entrevista profunda.-Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.
- ↳ Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad.
- ↳ Entrevista de selección.- La realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
- ↳ Encuesta socioeconómica.- Consiste en la investigación de antecedentes y verificación de referencias, se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y la entrevista.
- ↳ Examen médico.- Es importante contar con información sobre el estado de salud físico del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.
- ↳ Contratación.- Cuando el candidato aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación en la que se le informa su aceptación y las condiciones de trabajo y del puesto”.(p. 43)

Carmona (2004).- “La escogencia se realiza mediante métodos técnicos como las pruebas psicotécnicas, o métodos subjetivos como son las entrevistas.

- ↳ Entrevistas de selección.-Se definen como los métodos para obtener el máximo de información y descubrir las actitudes y los

sentimientos que poseen los aspirantes. Esta información debe corroborar la información dada por el aspirante en su hoja de vida.

- ↳ Examen de aptitudes físicas.-Una vez tomada la decisión de quién puede ocupar el cargo vacante se deberá enviar al médico laboral para que certifique su estado de salud actual, o riesgos congénitos y aptitud física general.
- ↳ Proceso de enganche o vinculación de personal.-Con la actividad de enganche de personal se cierra el proceso de provisión de personal en toda organización.

Básicamente se trata de formalizar la contratación de las personas con las empresas y para ello se le exigen al candidato seleccionado todos los documentos que lo identifican y que certifican su experiencia laboral.” (p. 84)

2.4.8. Diseño de puestos

“Es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico”. (Chiavenato, 2008, p. 209)

“Es la descripción detallada del conjunto de actividades y requerimientos para desempeñar una unidad de trabajo específica e impersonal”. (Münch, 2010, p. 61)

Se enfoca a la evaluación, organización de la información sobre los puestos de una empresa, estructurando cada uno de los puestos, de acuerdo a las necesidades de la empresa, enfocándose a mejorar constantemente, satisfaciendo las necesidades laborales de cada una de las personas que laboran en ellas.

2.4.9. Evaluación de desempeño

“Es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeñen el trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo” (Chiavenato, 2008, p. 245)

“Es el proceso a través del cual se valora el desarrollo del personal en su trabajo” (Münch, 2010, p. 69)

La evaluación de desempeño es un proceso destinado a determinar y a comunicar a los colaboradores la forma en la que se están ejecutando las actividades por cada uno de ellos, esta evaluación permite a la empresa valorar el desempeño de sus funcionarios en cada una de sus trabajos

2.4.10. Remuneraciones

“Es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización”. (Chiavenato, 2008, p. 283)

“Es el salario que el empleado recibe a cambio de su trabajo”. (Münch, 2010, pág.71)

Este es un valor que cada uno de los empresarios debe pagar a sus empleados por la ejecución de una tarea o una acción a él encomendada, está dentro de una empresa u organización es conocida como sueldo o salario.

2.4.11. Capacitaciones

“Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándoles para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de objetivos de la organización”. (Chiavenato, 2008, p. 371)

“Se refiere a la educación que se impone en la organización con la finalidad de desarrollar habilidades destrezas y competencias en el trabajo”. (Münch, 2010, p. 85)

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los trabajadores en el desempeño de una actividad.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

2.4.12. Higiene en el trabajo

Según Mayo “La Higiene Industrial es la técnica que nos ayudará a prevenir la aparición de enfermedades profesionales, estudiando, valorando y modificando convenientemente el medio ambiente físico, químico o biológico del trabajo”. (Caballano, 2009, párr. 4)

“Condiciones ambientales del trabajo que garantiza la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas”. (Chiavenato, 2008, p. 474)

“Es un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador” (Münch, 2010, p. 118)

La higiene laboral es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

2.4.13. Calidad

“Es la totalidad de rasgos y características de un producto que respaldan su habilidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas” (Heizer y Render, 2009, p. 480)

“Capacidad que tiene un bien o servicio de satisfacer las necesidades de un cliente”. (Heizer y Render, 2006, p. 440)

La calidad se ve reflejada en cada una de las características que lo forman al producto, las mismas que están entrelazadas para satisfacer las necesidades y perspectivas de los clientes

2.4.14. Productividad

“Es el resultados que se obtiene en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados”. (Gutiérrez, 2005, p. 510)

“Es la proporción de outputs dividida por los inputs” (Heizer y Render, 2009 p. 535)

Por lo que luego de focalizar a estos dos autores a la productividad se la puede definir como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de dicha empresa en la producción de bienes o servicios.

Entendiéndose también como la acción de implementar correctamente el ciclo productivo con el cual interactúan todos los niveles de la administración y los empleados para generar al final una producción muy efectiva.

2.4.14.1. Mano de obra

“Es el esfuerzo físico o mental empleados en la fabricación de un producto.

Mano de obra directa: “Es un elemento directamente involucrado en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con éste con facilidad. La mano de obra representa además, un importante costo en la elaboración del producto. Mano de obra indirecta: Es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa”. (Businesscol, 2010, p. 13)

La mano de obra indirecta: Se incluye como parte de los costos indirectos de fabricación.”(Businesscol, 2010, p. 9)

La mano de obra o trabajo fabril representa el factor humano de la producción, sin cuya intervención no podría realizarse la actividad manufacturera, independientemente del grado de desarrollo mecánico o automático de los procesos transformativos.

Mano de Obra Directa.- Es la fuerza laboral que se encuentra en contacto directo con la fabricación de un determinado producto que tiene que producir la empresa.

Mano de Obra Indirecta.- Es la fuerza laboral que no se encuentra en contacto directo con el proceso de la fabricación de un determinado producto que tiene que producir la empresa” (Hernández, 2006, pàrr.18)

“Se considera mano de obra al esfuerzo que emplea el trabajador para realizar diversas actividades, mismas que deben ir con el cumplimiento de cada una de las actividades designadas en su período de trabajo la clasificación de las actividades laborales”. (Hernández, 2006, pàrr.18)

2.4.15. Contrato de trabajo

“Un contrato es el acuerdo entre el empresario y el trabajador en el que se detallan las condiciones en las que un trabajador se compromete a realizar un determinado trabajo por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución o sueldo” (Robalino, 2008, p. 5)

“Un contrato de trabajo es un acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución, este puede formalizarse por escrito o de palabra”. (MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, 2011)

Es obligatorio por escrito cuando así lo exija una disposición legal, un contrato de trabajo puede ser indefinido (fijo), o bien tener una duración determinada (temporal).

La legislación laboral ecuatoriana reconoce varias modalidades de contratos individuales, de las cuales las principales son:

Contrato por tiempo fijo.- “Tiene una duración mínima de un año, sin que se exceda de dos años, no renovables, caso contrario se convierte en contrato de tiempo indefinido”. (Romero, 2010, pàrr.6)

Contrato por tiempo indefinido.- “Es aquel donde no se ha establecido un tiempo de duración del contrato”. (Romero, 2010, pàrr.7)

Contrato por obra cierta.- “Recomendado para la ejecución de una obra determinada, que no es habitual en la actividad del empleador, sin considerar el tiempo que se invierta en su ejecución”. (Romero, 2010, pàrr.8)

Contrato por trabajos eventuales.- “Útil para satisfacer exigencias empresariales, como reemplazo de personal o incrementos de trabajo por una mayor demanda de producción. Tiene una duración no mayor a 180 días dentro de un lapso de 365 días y un recargo del 35% del valor hora”. (Romero, 2010, pàrr.9)

Contrato de trabajo ocasional.- “Para atender necesidades emergentes extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador. Duración máxima de 30 días en un año”. (Romero, 2010, pàrr.10)

Contratos de jornada parcial.- “Se aplica en aquellos casos que se pacta una jornada ordinaria de trabajo menor a las 8 horas diarias y 40 a la semana. El pago de la remuneración es proporcional”. (Romero, 2010, pàrr.12)

El tipo de contrato se lo debe realizar bajo las consideración de la persona que se encargada de la organización dependiendo también del trabajo que se pretenda realizar y el puesto a ocupar

“El derecho laboral o Derecho del trabajo es el conjunto de principios y normas jurídicas que regulan las relaciones entre el empleador y trabajador” (Martinez., 2011)

“El Derecho del trabajo se encarga de normar la actividad humana lícita y prestada por un trabajador en relación de dependencia a un empleador a cambio de una contraprestación”. (Vásquez, 2010, p. 2)

Se puede celebrar diferentes tipos de contratos los cuales tiene sus propias características específicas y responden a las diferentes necesidades de las partes y entre estas tenemos:

Supone derechos para el trabajador, que se convierten en obligaciones para el empleador, al mismo tiempo, las obligaciones que contrae el trabajador se convierten en derechos de su empleador.

De un contrato de trabajo nacen derechos como obligaciones tanto del trabajador como del empleador.

Derecho del trabajador

- ↪ A la ocupación efectiva durante la jornada de trabajo.
- ↪ A la promoción y formación en el trabajo.
- ↪ A no ser discriminados para acceder a un puesto de trabajo.
- ↪ A la integridad física y a la intimidad.
- ↪ A percibir puntualmente la remuneración pactada”. (Ecuador Legal Online, 2012.)

Deberes del trabajador

- ↪ Cumplir las obligaciones concretas del puesto
- ↪ Cumplir las medidas de seguridad e higiene que se adopten.
- ↪ Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio de su función directiva.
- ↪ No realizar la misma actividad que la empresa en competencia con ella.
- ↪ Contribuir a mejorar la productividad.
- ↪ Los demás que se establezcan en el contrato de trabajo”. (Ecuador Legal Oline, 2012.)

Jornada.- “Son las horas de trabajo ordinarias a realizar por el trabajador bien sea diaria, semanal, mensual o anualmente, y su distribución será como máximo de 40 horas semanales y 8 horas diarias”. (Martinez, 2011)

“La jornada deberá coincidir con lo recogido en el convenio colectivo de empresa o, en su defecto, en el del sector provincial o nacional”. (Martinez, 2011)

Tomar en cuenta la jornada de trabajo es de suma importancia, ya que esta nos permitirá previo una planificación hacer el distributivo correcto de las actividades que se les designara a cada una de las personas que laboren en la institución u organización.

2.4.16. Vocabulario técnico

Actividades.- “Es el conjunto de acciones que realizan los empresarios organizando el trabajo personal y/o el capital, por cuenta propia, con la finalidad de crear o distribuir bienes o servicios destinados a sus consumidores y usuarios”. (Consumoteca, 2009, pàrr 1)

Auditoria de recursos humanos.- Proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora.

Administración.- “Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible”. (Sosa, 2012, pàrr 8)

Análisis de puestos de trabajo.- “Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas”. (Ramirez, 2012, pàrr.1)

ARH.- Administración de recursos humanos

Administración del talento humano.- “Se refiere las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar sus recursos humanos de manera efectiva para ayudar al crecimiento de los individuos que conforman la organización”. (Barrietos, 2012, p. 9)

Ascenso.- “Es el reconocimiento por parte de la empresa de una categoría superior al trabajador. El ascenso se producirá teniendo en cuenta la formación, los méritos y la antigüedad del trabajador, así como las facultades del empresario de organizar la empresa”. (Valarezo, 2012, párr. 32)

Calidad.- “El conjunto de propiedades de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades”. (Valarezo, 2012, párr. 19)

Cargo.- “Se utiliza para nombrar a un empleo, oficio o responsabilidad”. (Valarezo, 2012, párr. 27)

Compensación.- “Termino utilizado para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa”. (Valarezo, 2012, párr. 20)

Contraprestación.- “Es una obligación que contrae una parte contratante por la prestación recibida”. (Aquino, 2012, párr.3)

Contrato.- “Es el acuerdo entre el trabajador y empresario en virtud del cual: el trabajador se compromete de manera voluntaria, a la realización o prestación de servicios, a cambio de una retribución. Se puede celebrar de forma verbal o escrita”. (Valarezo, 2012, párr. 57)

Descripción de puestos.- “Documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Descripción de

un conjunto de cometidos que desempeña una persona”. (Valarezo, 2012, párr. 37)

Empowerment.- Empoderamiento.

Empoderamiento.- “Proceso mediante el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo en cuanto que forman parte de un grupo social, para impulsar cambios positivos en las situaciones en las que viven”. (Murguialday, Pérez y Izaguirre M, 2010, párr. 1)

Eficiencia.- “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. (Chiavenato, 2010, p. 320)

Eficacia.- “Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción”. Tomado de <http://definicion.de/eficiencia/>

Evaluación de desempeño de los recursos humanos.- “Proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y de su desarrollo potencial. Como técnica de gestión es también un indicador del estilo directivo existente en la organización”. (Valarezo, 2012, párr. 46)

Feedback.- Retroalimentación.

GTH.- Gestión del talento humano.

Gestión.- “Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles”. (Cabezas, 2008, p. 7)

Gestión del talento humano.- “Es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo”. (Chiavenato, 2010, p. 7)

Higiene laboral.- “Es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan”. (Chiavenato, 2010, p. 133)

Incentivos.- “Son aquellos sueldos, salarios, prestaciones extra salariales, que se asignan a los empleados por su misma vinculación a la organización, con independencia de su nivel de rendimiento. Constituyen un aliciente para la incorporación y permanencia en la organización”. (Valarezo, 2012, pàrr.

Industria.- “Grupo de operaciones que se desarrollan para obtener, transformar o transportar productos” Tomado de <http://definicion.de/industria/>

Inputs.- Sistema de entrada de información.

Jornada.- “Son las horas de trabajo ordinarias a realizar por el trabajador bien sea diaria, semanal, mensual o anualmente, y su distribución será como máximo de 40 horas semanales y 8 horas diarias”. (Valarezo, 2012, pàrr. 62)

Mano de obra.- “Es el esfuerzo físico y mental que se pone al servicio de la fabricación de un bien”. Tomado de *Definiciones* en <http://definicion.de/mano-de-obra/>

MRH.-Mercado de recurso humano.

Outputs.- “Información que proporciona un ordenador después de procesar un conjunto de datos determinados, salida, resultados de un proceso”. Tomado de Mendoza, Nacira, en <http://materialdidacticonm.wordpress.com/2008/01/30/213-inputs-y-outputs-de-un-sistema/>

Oneroso.- Es un adjetivo que hace referencia a algo gravoso, pesado o molesto.

Retroalimentación.- “Se define la realimentación (feed-back) como el proceso en virtud el cual al realizar una acción, con el fin de alcanzar un determinado objetivo, se realimenta las acciones previas de modo que las acciones sucesivas tendrán presente el resultado de aquellas acciones pasadas”.

Proceso.- “Conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. (Martinez, 2010, pàg.1)

Procedimiento.- “Es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta”. (Morales, 2009, pàrr. 1)

Productividad.- “Es la relación entre la cantidad de Producto obtenido y una cantidad dada de insumos o Factores Productivos”. (Morales, 2009, pàrr. 8)

Productividad laboral.- “Es la cantidad de bienes y servicios producidos por un trabajador en una unidad de tiempo”. (Morales, 2009, pàrr. 12)

Remuneración.- “Retribución monetaria que se da en pago por un servicio prestado o actividad desarrollada”. (Remuneración Laboral, 2009, p. 2)

Relaciones laborales.- “Son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajador y el capital en el marco del proceso productivo”. (Valarezo, 2012, pàrr. 49)

Riesgos congénitos.- “Son mal formaciones producidas por el inadecuado ambiente de trabajo”. (Valarezo, 2012, pàrr. 6)

Salario.- “Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”. (Valarezo, 2012, pàrr. 11)

Seguridad e higiene del trabajo.- “Es un conjunto de actividades orientadas a crear condiciones, capacidades y cultura para que los trabajadores y su organización puedan desarrollar la actividad laboral eficientemente”. (Valarezo, 2012, pàrr. 15)

Sistemas.- “Es un conjunto de partes o elementos, organizadas o relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo, los sistemas reciben, energía, materia o datos del medio y entregan información, energía o materia”. (Carreto, 2012, p.1)

Sueldo.- “Es remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional. Es utilizado como el sinónimo se salario”. (Fernàndez, 2013, pàrr. 2)

Servicio.-“Es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente.

Talento.- “Es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial, en el sentido de que una persona dispone de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función a diversas variables encontradas en el desempeño”. (Valarezo, 2012, pàrr. 8)

Talento Humano.- “No solo es el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”. (Valarezo, 2012, parr. 52)

2.5.- IDEA A DEFENDER.

El diseño de un sistema de gestión de talento humano, en la industria “**Metálicas Tulcán**”, de la ciudad de Tulcán, mejorará la productividad en la mano de obra.

2.6. VARIABLES.

2.6.1. Variable Independiente: Sistema de gestión del talento humano

2.6.2. Variable Dependiente: Productividad de la mano de obra

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA.

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

En la presente investigación se aplicó una investigación cuali-cuantitativa (mixta), se realizó un análisis de las diferentes condiciones en las que se encuentran laborando los empleados de las industrias metalmecánica de la ciudad de Tulcán.

El paradigma cualitativo presenta una orientación interpretativa del entorno, haciendo énfasis en una perspectiva holística y en la cultura, asociada en la visión de quienes laboran en un sector determinado, así como también en el comportamiento y conocimiento de los propietarios, con respecto a la manera de ejecutar el reclutamiento del personal y luego del proceso de admisión del nuevo trabajador, la forma en la que es administrado el talento humano, por parte de quien esta gerenciando cada empresa. Al momento de hacer alusión a la metodología de la ARH (Administración de recursos humanos), se toma como punto de referencia las capacitaciones, motivaciones, condiciones de trabajo que se les brinda a los empleados, el grado de la preparación del personal, así como sus niveles de desarrollo y conocimiento.

Desde otra visión esta modalidad permitió hacer referencia a las habilidades, aptitudes, actitudes y a la productividad desarrollada por los trabajadores en una función específica dentro de la organización.

Mientras que, “la investigación cuantitativa es caracterizada por realizar mediciones y estudios de tendencias, utiliza estadísticas prueba hipótesis o se centra en la idea a defender y permite manejar una muestra para la aplicación de las encuestas”. (Robles, 2013)

La búsqueda principal de este paradigma, es determinar las causas generadoras de un determinado problema y los efectos producidos, para esto se aplica encuestas, entrevistas, recolección de datos y evaluación del

desempeño, los mismos que luego de ser analizados adecuada y detenidamente arrojarán estadísticas, proyecciones y detectará discrepancias, permitiendo analizar los comportamientos de las variables, logrando obtener una orientación explicativa de los fenómenos.

Estos dos paradigmas van de la mano, al unirse permitieron realizar una sondeo con datos confiables y exactos del tema.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Esta investigación se la llevó a cabo mediante la aplicación de diferentes tipos de investigación los mismos que son:

3.2.1.- Bibliográfica.- Se extrajo información relacionada con la gestión del talento humano y la productividad en la mano de obra, de libros, periódicos, antecedentes de la empresa y páginas web, lo cual permitió, obtener un mayor conocimiento técnico y científico, sobre el tema a desarrollar y el problema a solucionar, sirviendo de orientación para la toma de decisiones y fundamentalmente como el eje central de la investigación, este tipo de investigación fue requerida en los diferentes capítulos que conforman esta investigación, la misma que fue utilizada cuando las circunstancias lo ameritaron y cuando como investigador lo considere necesario.

3.2.2.- Campo.- Se realizó una investigación en el sector metalmecánico para observar personalmente, las diferentes acciones establecidas en este lugar, como son ejecutadas, y las reacciones de quien las lleva a cabo, observando también los diferentes procesos que se aplican para realizar una actividad y determinar las diferencias administrativas existentes de un local a otro, así como también se llevó a cabo la aplicación de las encuestas al personal de este sector, identificando por medio de esta técnica, las necesidades existentes para la aplicación de este sistema de gestión, lo cual ayuda a eliminar los errores e impulsar el desarrollo de las empresa.

3.2.3.- Metodológica.-Se diseñó un cronograma de actividades, las cuales debieron ser cumplidas a cabalidad, para cada una de ellas se designaron tiempos, los mismos que indicaron el periodo de su ejecución.

También se elaboró un plan de recolección de información en el que se detalla paso a paso lo que el investigador debe realizar en el momento de contar con la información pertinente, teniendo presente la fuente que lo origina.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.3.1 Censo

Según el último censo realizado en Ecuador en el área de producción de productos metálicos para uso estructural y para el hogar hay 50 metalmecánicas a nivel de la provincia del Carchi distribuida de la siguiente manera:

Tabla Nº 1.- Población Metalmecánica por cantones

Bolívar	1
Espejo	3
Mira	3
Tulcán	35
Montufar	14
Huaca	2
Total	58

Fuente:(<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>)

Elaborado por: Diana Galvis

Tabla Nº 2.- Metalmecánicas existentes en la ciudad de Tulcán

RAZÓN SOCIAL	RAZÓN SOCIAL
Metal Mecánica Suarez	Metálicas Tepud
Mg Metal	Metálicas Las Gradadas
Metálicas el Diseño	Metálicas Rosales
Metálicas Andino	Metálicas Pichincha
Industrias Metálicas Tulcán	Metálicas Norte
Metálicas Aguirre	Metálicas Quevedo
Metálicas Sánchez	Metálicas Rodríguez
Metálicas Industrial	Metálicas Zitro
Metálicas Castro	Metálicas Escobar
Metal Sánchez	Metálicas Estrada
Metálicas Reina	Metal Gómez
Metálicas Enríquez	Metálicas Goyes
Metálicas Paucar	Metálicas JCV
Metálicas Rosero	

Fuente: Federación de maestros mecánicos de la ciudad de Tulcán

Elaborado por: Diana Galvis

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Idea a defender	VARIABLES	Descripción de la variable	Índices	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
El diseño de un sistema de gestión de talento humano, en la industria "Metálicas Tulcán", de la ciudad de Tulcán, mejorará la productividad en la mano de obra.	Gestión del talento humano	Es el proceso que sirve para reunir nuevos talentos, que aporten con conocimientos y trabajo para el crecimiento de las empresas.	Formación profesional	Conocimientos adquiridos.	¿Qué conocimientos técnicos debe tener el aspirante para acceder al cargo?	Entrevista	Propietario
				Habilidades y destrezas intelectuales.	¿Qué tipo de habilidades y destrezas debe poseer el aspirante para ejercer un puesto en la empresa?	Entrevista	Propietario
				Adquisición de conocimientos.	¿Qué experiencia es realmente relevante para ejercer las diferentes actividades que se ejecutan en la empresa?	Entrevista	Propietario
			Proceso de reclutamiento	Medios de reclutamiento	Por qué medios se da a conocer la existencia de puestos vacantes?	Entrevista	Propietario

					¿Cuál es la técnica que usted aplica para seleccionar el nuevo personal?	Entrevista	Propietario
			Proceso de selección	Fases del proceso de selección.	¿Usted aplica la entrevista para ejecutar el proceso de selección de su nuevo personal?	Entrevista	Propietario
				Candidato seleccionado	¿Con que aspectos físicos e intelectuales debe contar el aspirante?	Entrevista	Propietario
				Duración del proceso de selección	¿Qué tiempo le lleva seleccionar a una persona?	Entrevista	Propietario
			Desempeño laboral	Motivación	¿Cuenta usted con un programa de motivación?	Encuesta	Persona
				Capacitación	¿En qué temas cree Ud. que se debería capacitar?	Encuesta	Personal

				Responsabilidad	¿Cómo es evaluada la responsabilidad en las diferentes actividades que ejecuta?	Encuesta	Personal
			Criterios de evaluación	Satisfacción laboral	¿Cuál es la satisfacción de sus empleados en cuanto al ambiente de trabajo, beneficios y compensaciones?	Entrevista Visita a la empresa Observación de campo	Propietario
				Relación laboral	¿Cómo es su relación con su jefe y compañeros de trabajos?,	Encuesta	Personal
					¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?	Encuesta	Personal

	<p>Baja productividad en la mano de obra</p>	<p>La productividad es la relación entre producción e insumo.</p>	<p>Efectividad laboral</p>	<p>Condiciones de trabajo.</p>	<p>¿La empresa ofrece comodidades para desempeñar un buen trabajo?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Personal</p>	
		<p>Esta definición se aplica a una empresa, un sector de actividad económica o toda la economía.</p>				<p>¿La infraestructura de la empresa está en buenas condiciones?</p>	<p>Encuesta Observación</p>	<p>Personal</p>
		<p>Puede utilizarse para valorar o medir el grado en que puede extraerse cierto producto de un insumo dado y para valorar el porcentaje de aplicación de la mano de obra, para generar un producto final.</p>			<p>Estándares de tiempo.</p>	<p>¿El estado técnico de los medios de trabajo es bueno?</p>	<p>Observación</p>	<p>Empresa</p>
						<p>¿Existen los medios de protección adecuados?</p>	<p>Encuesta Observación</p>	<p>Personal</p>
						<p>¿Los medios de protección individual son suficientes?</p>	<p>Encuesta Entrevista Observación</p>	<p>Personal Propietario</p>
						<p>¿Existe señalización de áreas y puestos riesgosos.</p>	<p>Encuesta Observación</p>	<p>Personal Propietario</p>

Elaborado por: Diana Galvis

3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas que se utilizaron para la obtención de información primaria fueron la entrevista y encuesta.

La entrevista fue dirigida a los propietarios de las metalmecánicas existentes en la ciudad de Tulcán, para lo cual se usó un cuestionario que contiene varias preguntas, con la finalidad de conocer las técnicas que aplican en la selección del nuevo personal y poder determinar si cuentan con programas de protección laboral, salud e higiene para sus trabajadores.

Las encuestas fueron orientadas a los trabajadores y empleados de las metalmecánicas de la ciudad de Tulcán, mediante un cuestionario que nos permitió establecer el ambiente laboral en el que se desempeñan y determinar la situación actual de su entorno.

Luego de haber aplicado las técnicas antes mencionadas se pudo obtener información de suma importancia para sustentar la presente investigación; como es conocer la situación real a la cual se enfrentan las metalmecánicas y en base a esto poder realizar la propuesta que me he planteado.

3.6. PROCESO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

3.6.1. Proceso

Una vez establecida la operacionalización de las variables con sus respectivos índices, indicadores, ítems y técnicas, se procedió a diseñar las entrevistas y encuestas que se va a ser realizadas; formuladas las encuestas procedemos a su aplicación.

Posteriormente tabulamos la información obtenida en el sistema SPSS a fin, de conocer la frecuencia con que se repite los datos en cada categoría con sus respectivas respuestas resumiéndolas en cuadros estadísticos.

Recopilado y tabulado la información procedemos a analizarla, para presentar los resultados, mediante tablas y gráficos facilitando así la interpretación de los mismos.

3.6.2. Análisis de resultados.

Encuesta a empleados de las metalmecánicas de la ciudad de Tulcán

1. Hace que tiempo lleva laborando en la empresa

Tabla N° 3.- Tiempo laboral en la empresa

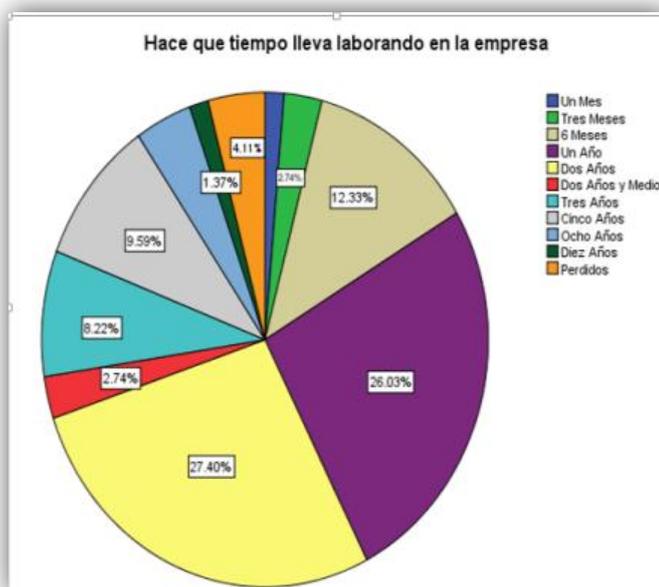
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Un Mes	1	1.4
Tres Meses	2	2.9
6 Meses	9	12.9
Un Año	19	27.1
Dos Años	20	28.6
Dos Años y Medio	2	2.9
Tres Años	6	8.6
Cinco Años	7	10.0
Ocho Años	3	4.3
Diez Años	1	1.4
Total	70	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 1.- Tiempo laboral en la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

El 28.6% de los trabajadores de las metálicas de la ciudad de Tulcán llevan laborando en estas dos años, el 27.1%, tienen un año, el 12.9% seis meses, un 10% cinco años, el 8.6% tres años, un 4.3% ocho años, el 2.9% tres meses, un 2.9% dos años y medio, el 1.4% diez años y un 1.4% un mes.

Como podemos observar el porcentaje de trabajadores que llevan laborando un largo periodo en esta área es muy bajo, generándose un retraso en el crecimiento empresarial; trabajar por mucho tiempo en una empresa permitiendo desarrollar una gran capacidad negociadora y a lidiar con situaciones laborales eficazmente, de manera en que los empleadores valoren mucho el desempeño.

Logrando por parte de estos construir una verdadera red de personas que sepan exactamente cuál es su misión dentro de la organización, hacia donde quieren llegar y como están dispuestos a contribuir para el desarrollo de la misma.

2 ¿Cuenta usted con un programa de motivación?

Tabla N° 4.- Motivación empresarial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	5.7
No	66	94.3
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo
Fecha: Abril del 2012
Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 2.- Motivación empresarial



Fuente: Investigación de campo
Fecha: Abril del 2012
Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

El 94.3% de los empleados de las metálicas no cuentan con un programa de motivación que les permita realizar su trabajo de una mejor manera y el 5.7% manifiestan que si cuentan con un programa de motivación. El éxito de una empresa está en mantener un personal motivado, apto para cada puesto. Con un programa de motivación lo que se pretende es que los

trabajadores tengan una actitud positiva hacia la empresa y a su trabajo, es un hecho que los empleados motivados rinden más y que su rendimiento no necesariamente signifique explotación, sino por lo contrario al generarse un aumento en la productividad en la mano de obra, se logra beneficiar al empleador mejorando sus condiciones laborales y que la empresa logre ser productiva y competitiva.

3.- ¿Cuáles incentivos considera más motivadores?

Tabla N° 5.- Incentivos más motivadores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Monetarios	23	32.9
Incentivos No Monetarios	47	67.1
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 3.-Incentivos más motivadores



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

El 67.1% de los empleados consideran más motivadores los incentivos no monetarios estos incentivos y el 32.9% incentivos monetarios.

Como lo menciona Chiavenato en sus recopilaciones, las necesidades son diferentes en cada individuo por tal razón es importante que el área de recursos humanos reconozca que cada trabajador necesita de un incentivo diferente para alcanzar dicha motivación y al mismo tiempo la satisfacción laboral.

4.- ¿Marque tres sugerencias que le gustaría a usted que se lleve a cabo para mejorar su rendimiento laboral?

Tabla N° 6.- Alternativas para el rendimiento laboral

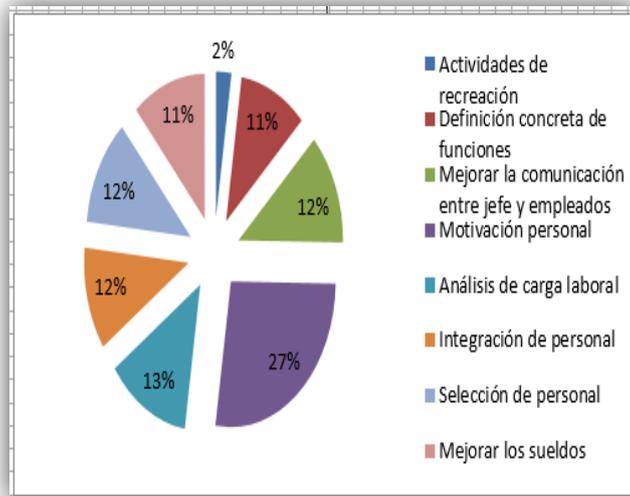
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Actividades de recreación	5	2.0
Definición concreta de funciones	22	11.0
Mejorar la comunicación	26	12.0
Motivación personal	57	27.0
Análisis de carga laboral	27	13.0
Integración de personal	24	12.0
Selección de personal	25	12.0
Mejorar los sueldos	24	11.0
Total	210	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 4.- Alternativas para el rendimiento



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Para mejorar el rendimiento laboral de los empleados ellos sugieren que se realice en un 27% motivación personal, la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa, el 13% análisis de carga laboral, un 12% mejorar la comunicación, integración de personal y selección de personal, el 11% definición concreta de funciones y mejorar los sueldos, y un 2% actividades de recreación.

En conclusión para lograr un mayor desempeño por parte de los trabajadores se debe realizar dentro del negocio motivación personal y un análisis de cargos.

Cuanto mejor sea la motivación mejor podrán desempeñar sus trabajo y con ello mejorar la productividad, para lograr una motivación excelente en los trabajadores la empresa debe empezar delegándoles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral, etc.

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar y los objetivos que deben cumplir.

5.- ¿Qué recursos recreativos considera necesarios de implementar?

Tabla N° 7.- Recursos recreativos

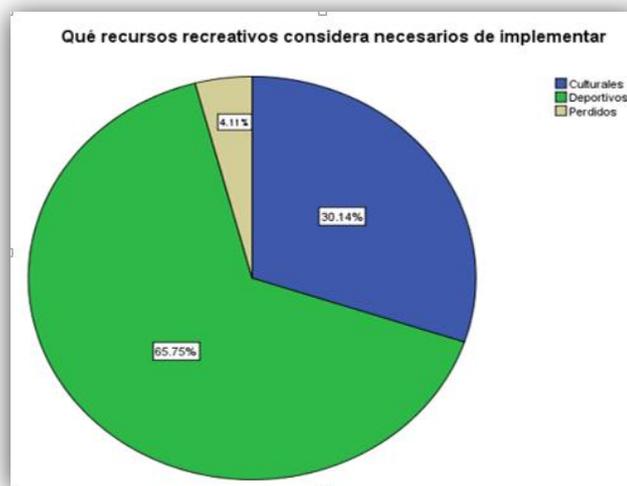
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Culturales	22	31.4
Deportivos	48	68.6
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 5.- Recursos recreativos



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Los empleados de las metálicas opinan que los recursos recreativos necesarios de implementar en la empresa en un 68.6% es deportivo y el 31.4% culturales.

Para que los trabajadores se adapten más a su lugar de trabajo se debe proceder a realizar una recreación deportiva ya que esta permitirá que se genere el intercambio de experiencias entre compañeros y comience a crecer las relaciones laborales ya que estas también son importantes dentro de una organización, la función principal de la recreación dentro de una empresas es lograr la regeneración de las fuerzas gastadas en el trabajo, esta es la regeneración de la energía empleada de tal manera que el personal se sienta restablecido o recuperado, quedando en condiciones para continuar con sus actividades cotidianas.

6.- ¿La empresa cuenta con un plan de plan de capacitación?

Tabla N° 8.- Capacitación empresarial

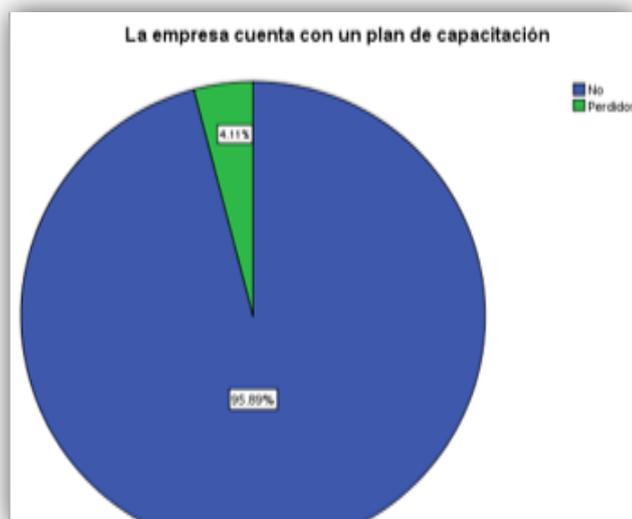
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	70	100.0
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 6.- Capacitación empresarial



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Las metalmecánicas de la ciudad de Tulcán no cuentan con un plan de capacitación para sus empleados. Hoy más que nunca debemos entender que el éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores.

Cuando el talento de los empleados es valioso, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Las razones principales de desarrollar una capacitación consiste en transmitirles conocimientos, actitudes y habilidades que requieren los empleados para lograr un desempeño óptimo.

Las empresas deben sentar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentar en las mejores condiciones sus tareas diarias.

Para esto, no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración y compromiso en el personal.

7.- ¿En qué temas cree Ud. que se debería capacitar?

Tabla N° 9.- Temas de capacitación

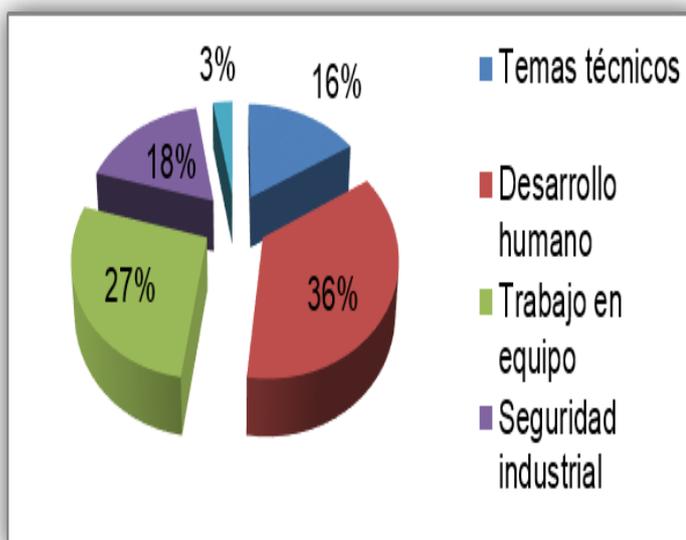
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Temas técnicos	23	16.0
Desarrollo humano	50	36.0
Trabajo en equipo	38	27.0
Seguridad industrial	25	18.0
Otros	4	3.0
Total	140	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 7.- Temas de capacitación



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Los empleados de las metálicas consideran que se los deberían capacitar en un 36% en desarrollo humano, el 27% en trabajo en equipo, un 18% en seguridad industrial, el 16% en temas técnicos y un 3% en otros.

En las metálicas es importante instruir al personal en desarrollo humano, trabajo en equipo y seguridad industrial ya que esto permite preparar, desarrollar e integrar al recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

8.- ¿Existe en la empresa un sistema de evaluación del desempeño?

Tabla N° 10.- Evaluación del desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	1.4
No	69	98.6
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 8.- Evaluación del desempeño



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

En un 98.6% de las metálicas no tienen un sistema de evaluación del desempeño y el 1.4% si cuentan.

La mayoría de este tipo de negocios no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño que les permita implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayudar a tomar decisiones de ascensos o de reubicaciones, la evaluación permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto, ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño de su cargo, incrementar la comunicación entre jefes y subordinados, debido a que se produce un acuerdo entre ambos en concordancia al desempeño del trabajador, clarifica los deberes y las responsabilidades del trabajador y lo más importante permite depurar malos entendidos causados en la organización.

9.- ¿Cómo evalúa usted la cooperación por parte de su jefe, en el momento de presentarse un inconveniente?

Tabla N° 11.- Cooperación por parte de su jefe

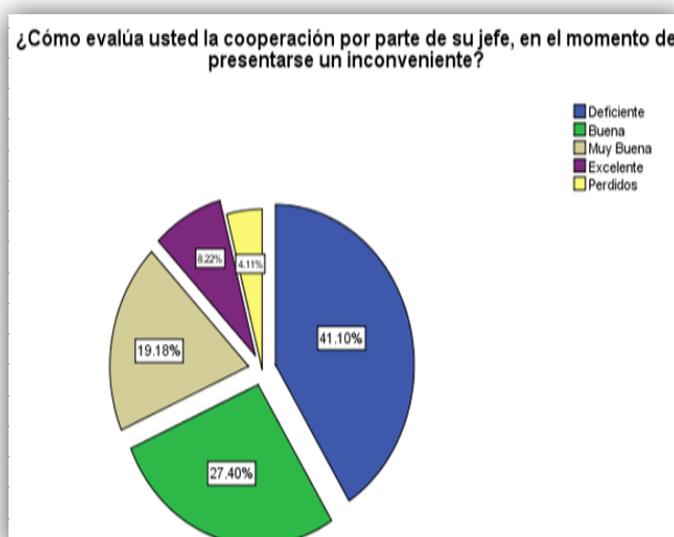
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	30	42.9
Buena	20	28.6
Muy Buena	14	20.0
Excelente	6	8.6
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de Campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 9.- Cooperación por parte de su jefe



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Los empleados consideran que al momento de presentarse un inconveniente la cooperación por parte de su jefe es en un 42.9% deficiente, el 28.6% buena, un 20% muy Buena y el 8.6% excelente.

En conclusión la cooperación por parte del jefe cuando surge algún inconveniente es deficiente, ya que no prestan la ayuda necesaria al trabajador para la solución de problemas; como lo menciona (Aranda, 2009) “los líderes necesitan asumir su responsabilidad, encarar los problemas, aprovechar la coyuntura para posicionarse como solucionadores de conflictos y ganar así autoridad y respeto” (pág. 5)

Rehusarte a cumplir el rol como solucionador de problemas hace perder credibilidad como líder. Por el contrario, cuando los problemas son encarados se convierten en alimento que fortalecen la imagen como jefe y empresario.

10.- ¿Cree usted que el salario mensual que percibe está de acuerdo con las actividades que ejecuta diariamente?

Tabla N° 12.- Salario mensual de acuerdo a la actividad laboral

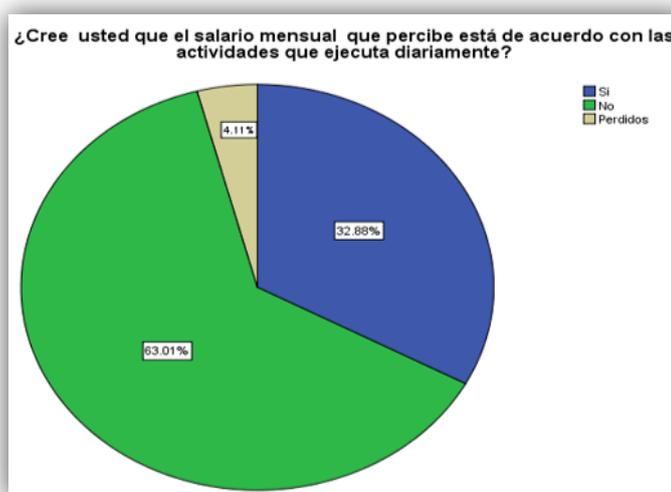
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	34.3
No	46	65.7
Total	70	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 10.-Salario mensual de acuerdo a la actividad laboral



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

En un 65.7% los trabajadores piensan que el salario mensual que percibe no está de acuerdo con las actividades que ejecuta diariamente y en un 34.3% si están de acuerdo; es decir, que en este sector no se reconocen monetariamente el trabajo físico que realizan los empleados como se lo establece en el código de trabajo, en el mismo que se hace mención que un trabajador debe percibir como mínimo un salario básico mensual a cambio de su trabajo, lo que hace que los trabajadores se comprometan con sus labores cotidianas y se desempeñen más en sus actividades.

11.- ¿Cómo es la relación con su jefe y compañeros de trabajos?

Tabla N° 13.- Relación con su jefe y compañeros

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	7.1
Buena	15	21.4
Regular	42	60.0
Mala	8	11.4
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 11.- Relación con su jefe y compañeros



Fuente: Datos obtenidos de la investigación
Fecha: Abril del 2012
Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

En un 60% los empleados opinan que la relación con su jefe y compañeros de trabajos es regular, el 21.4% buena, un 11.4% mala y el 7.1% excelente.

Por increíble que parezca los conflictos laborales que se derivan de pequeños contratiempos en las relaciones personales entre empleados, causan daño al trabajo de los involucrados, tensan el ambiente laboral y puede convertirse en la ruina de su desarrollo personal y de la empresa.

Una buena relación con los jefes y compañeros de trabajo siempre es indispensable para tener un agradable clima laboral.

12.- ¿El trato que recibe por parte de su jefe es el adecuado?

Tabla N° 14.- Trato recibido del jefe

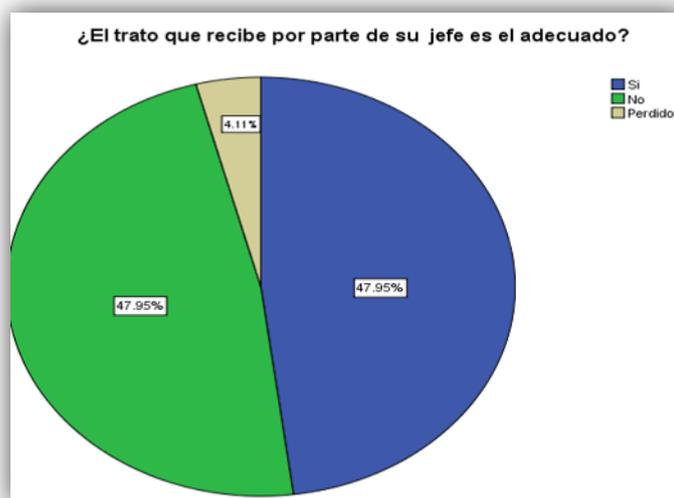
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	50.0
No	35	50.0
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 12.- Trato recibido por el jefe



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Según las personas encuestadas el 50% manifiestan que el trato por parte de sus jefes es el adecuado mientras que el otro 50% opina que no lo es adecuado; tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones se traduce, según los expertos, en mayor productividad y en un escenarios más favorables para el desarrollo profesional de los empleados y empleadores, la falta de buenos canales de comunicación imposibilitan que los trabajadores se sientan parte de la organización, generando un retraso en la mano de obra y en el progreso de las buenas relaciones, como lo menciona Isidre

Fainé en su artículo “un trato adecuado exige reconocer que se lidera a seres conscientes y libres, y eso exige veracidad y una participación adecuada a cada situación”.

13.- ¿Considera usted, que su trabajo aporta al desarrollo de la empresa?

Tabla N° 15.- Aporta al desarrollo de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	80.0
No	14	20.0
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 13.- Aporta al desarrollo de la empresa



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Los empleados consideran que el trabajo que realizan dentro de la empresa en un 80% aporta al desarrollo de la empresa y el 20% no ayuda al desarrollo. Las diferentes actividades que son ejecutadas por los trabajadores son indispensables para el funcionamiento de las metálicas y por ende aportan al mejoramiento de las mismas, cuando los empleados tienen iniciativas en cada actividad ejecutada permite que cada uno desarrolle sus habilidades y destrezas y que de la misma manera aporten en el progreso de su empresa, lo que conlleva a un aumento de la productividad tanto en la mano de obra como en unidades producidas, generando una ampliación en la capacidad productora de la empresa y en su economía

14.- ¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?

Tabla N° 16.- Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado

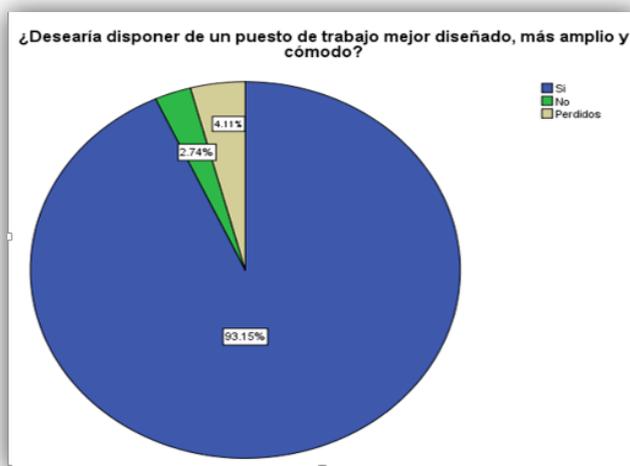
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	97.1
No	2	2.9
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 14.- Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Al 97.1% de los empleados les gustaría disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo, y el 2.9% está conforme.

Es decir, los puestos de trabajo que tienen los empleados según los encuestados no son tan adecuados para realizar las actividades que les competen dentro de la organización, perjudicando su rendimiento y provocando que este se retrase en sus actividades diarias.

Para que un trabajador desempeñe con mayor grado su trabajo se debe designar áreas amplias que faciliten ejecutar sus labores para que este no se convierta en un factor que impida su desarrollo laboral.

15.- ¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones?

Tabla N° 17.- Prefiere disponer de iniciativas a obedecer siempre instrucciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	100.0
No	0	0
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo
Fecha: Abril del 2012
Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 15.- Prefiere disponer de iniciativas a obedecer siempre instrucciones



Fuente: Datos obtenidos de la investigación
Fecha: Abril del 2012
Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Los empleados de las metálicas en un 100% prefieren disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones, ya que esto les permite comprometerse más con la empresa, así como también a tener más responsabilidad en las funciones que realizan dentro de las mismas.

16.- ¿La dotación de herramientas que usted utiliza son las adecuadas para el desarrollo de su trabajo?

Tabla N° 18.- Las herramientas de trabajo son adecuadas

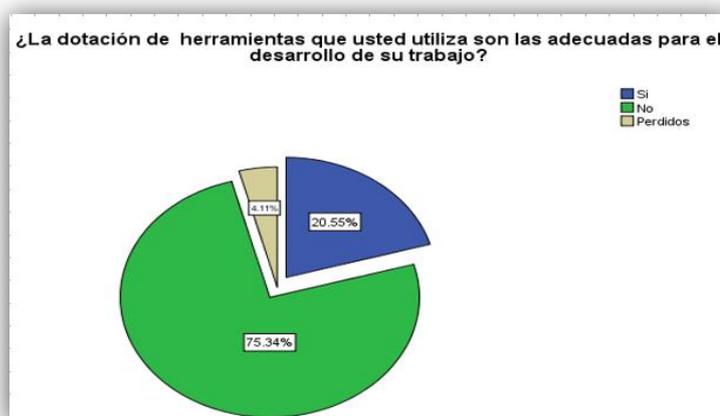
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	21.4
No	55	78.6
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 16.- Las herramientas de trabajo son adecuadas



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Los trabajadores de las metalmecánicas de la ciudad de Tulcán opinan que las herramientas con las cuales disponen dentro de las mismas en un 78.6% no son las adecuadas para el desarrollo de su trabajo, y el 21.4% si son las adecuadas. Al no dotar las empresas las herramientas adecuadas a los empleados para la ejecución de las diferentes tareas impide que se realicen de mejor manera los trabajos y por ende que estos no se terminen

en el menor tiempo posible, al brindar los implementos necesarios de trabajo evita improvisaciones en las actividades cotidianas y se garantiza la seguridad personal y la rapidez en los trabajos programados.

17.- ¿Existen los medios de protección adecuados?

Tabla N° 19.- Existen los medios de protección adecuados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	70	100.0
Si	0	0
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 17.- Existen los medios de protección adecuados



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

El 100% los empleados encuestados manifiestan que no disponen de los medios de protección adecuados para realizar las diferentes actividades dentro de la empresa. Esto perjudica a los empleados y por ende a la misma empresa, ya que en estas áreas y por la actividad a la que se dedican están

expuestos a un riesgo permanente, poniendo constantemente en peligro sus vidas.

Los empleadores tienen la obligación de dotar a sus empleados las protecciones necesarias para salvaguardar la vida de cada uno de ellos y con ello disminuir el riesgo de accidentes que se puede producir en la organización

18.- ¿Existe señalización de áreas y puestos riesgosos?

Tabla N° 20.- Existe señalización en áreas de riesgos

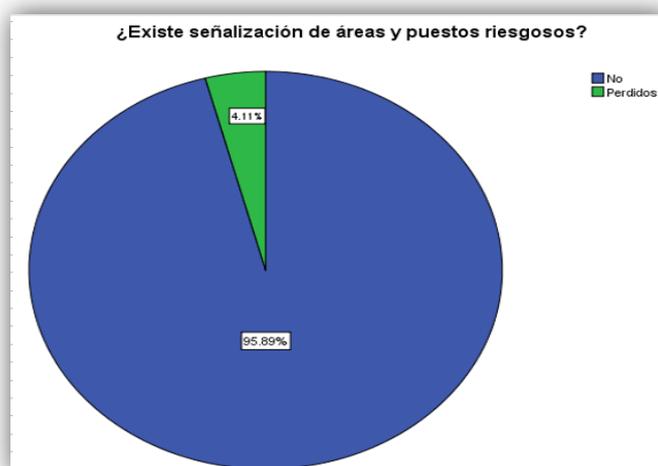
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	70	100.0
Si	0	0
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Mayo del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 18.- Existe señalización en áreas de riesgos



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

En las metalmecánicas de la ciudad de Tulcán no existe la señalización de áreas y puestos riesgosos, que permitan evitar accidentes dentro de las mismas, al no existir seguridad laboral para los empleados se pone en riesgo sus vidas, En cada empresa, es indispensable que existan señalamientos donde se indiquen las rutas de evacuación en un posible siniestro, dichas señales ayudarán a que los procesos de evacuación sean más rápidos y fáciles.

19.- ¿Los pedidos de los clientes son entregados en las fechas y condiciones pactadas?

Tabla N° 21.- Entrega los pedidos a tiempo

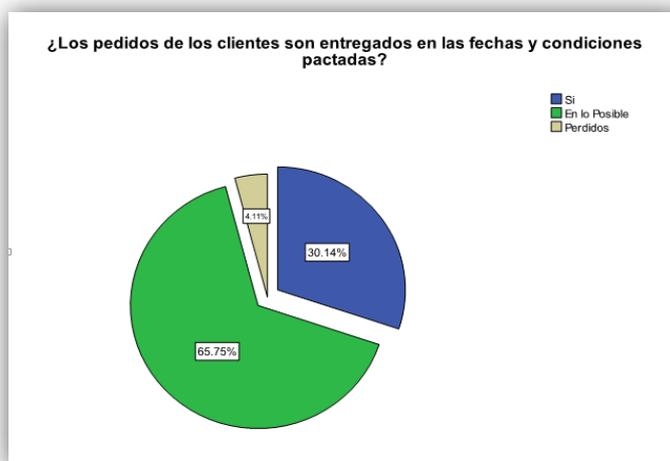
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	31.4
En lo Posible	48	68.6
No	0	0
Total	70	100.0

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 19.- Entrega los pedidos a tiempo



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Abril del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

El 68.6% de los encuestados opinan que los pedidos de los clientes son entregados en lo posible en las fechas y condiciones pactadas, mientras que en un y en un 31.4% opinan que son entregados en los periodos establecido.

“Una empresa incumplida perjudica el tiempo de sus clientes, ocasionando molestias que pueden conducirlo a comprar con la competencia”, así lo manifiesta Quijano;

Pero el daño no es sólo para los clientes externos, también hay daños al interior de la empresa, desafortunadamente el cliente interno no puede cambiar de proveedor, por lo que la relación laboral se ve seriamente afectada, Para el cliente final un proveedor confiable significa obtener lo que paga sin desperdiciar su tiempo.

3.6.3 Tablas de contingencia

Tabla N° 22.- Programa de motivación / Incentivos motivadores

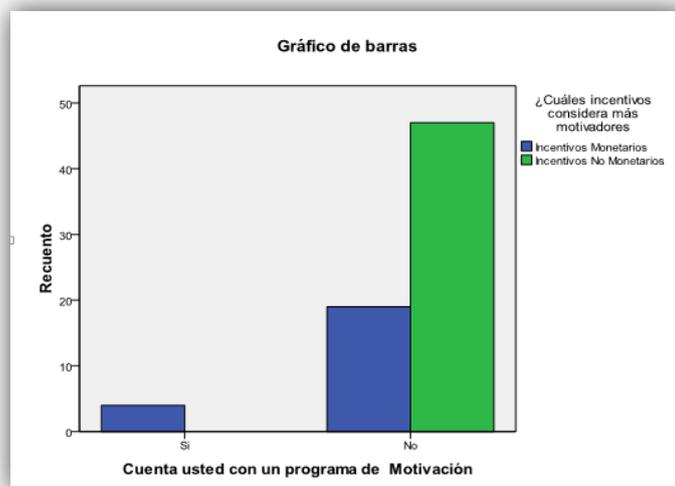
Tabla de contingencia Cuenta usted con un programa de Motivación * ¿Cuáles incentivos considera más motivadores					
Recuento					
Correlación de preguntas		¿Cuáles incentivos considera más motivadores			Total
		Incentivos Monetarios	Incentivos Monetarios	No	
Cuenta usted con un programa de Motivación	Si	4	0	4	
	No	19	47	66	
Total		23	47	70	

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Mayo del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 20.- Programa de motivación / Incentivos motivadores



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Mayo del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Las empresas al no contar con un programa de motivación para con sus empleados provoca que los trabajadores disminuyan la productividad laboral, sean menos efectivos, que no asuman sus tareas con entusiasmo, “La gente desmotivada piensa con menos claridad y dedica menos recursos intelectuales a su proyecto actual”, así se lo menciona el artículo Motivación y Éxito publicado el (07-04-2009), provocando de esta manera que las organizaciones no alcancen el cumplimiento de los objetivos planteados.

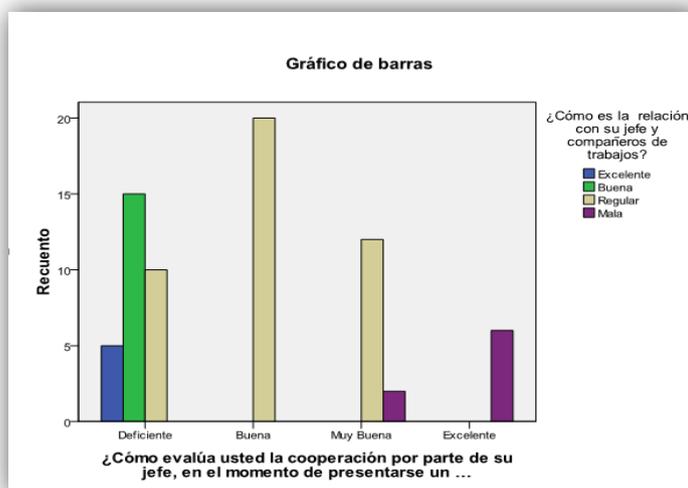
Como parte de la motivación los trabajadores previamente encuestados aprecian más los incentivos no monetarios, los empleados valoran más un ambiente saludable que un alto salario mensual. “Se sienten más cómodos y productivos; cuando sienten que su familia, tiempo personal, el reconocimiento por el trabajo bien hecho y el desarrollo profesional son tomados en cuenta”, todo esto les provee oportunidades de entrenamiento, mejoras en el ambiente laboral; al no ofrecer este tipo de incentivo la empresa no está contribuyendo al desarrollo del trabajador para obtener, mantener y retener el nivel de su productividad y contribuir con el progreso empresarial. (Ekos Negocios, 201, pág. 165)

Tabla N° 23.-Como se evalúa la cooperación del jefe/Como es la relación entre jefes y compañeros de trabajo

Tabla de contingencia ¿Cómo evalúa usted la cooperación por parte de su jefe, en el momento de presentarse un inconveniente? * ¿Cómo es la relación con su jefe y compañeros de trabajos?						
Recuento		¿Cómo es la relación con su jefe y compañeros de trabajos?				Total
		Excelente	Buena	Regular	Mala	
¿Cómo evalúa usted la cooperación por parte de su jefe, en el momento de presentarse un inconveniente?	Deficiente	5	15	10	0	30
	Buena	0	0	20	0	20
	Muy Buena	0	0	12	2	14
	Excelente	0	0	0	6	6
Total		5	15	42	8	70

Fuente: Datos obtenidos de la investigación
Fecha: Mayo del 2013
Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 21.- Evaluación cooperación del jefe/ Relación jefe - compañeros



Fuente: Datos obtenidos de la investigación
Fecha: Mayo del 2012
Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Los conflictos entre compañeros de trabajo y jefes provocan tensión, pérdida de tiempo y una constante ineficiencia dentro de la organización, una manera de contrarrestar este tipo de situaciones es dejando que las

personas manifiesten abiertamente sus temores, desacuerdos, malestares e ideales; que lo hagan porque encuentran un ambiente propicio para ello, creando de esta manera un clima laboral flexible y confiable que evite que se sientan atemorizados a la hora de realizar las diferentes actividades y que puedan ejecutar las actividades designadas conjuntamente con sus compañeros, para de esta manera lograr también un trabajo en equipo y mejorar sus relaciones laborales.

Cuando en una empresa u organización enfrenta una dificultad, los líderes deben asumir, afrontar, y encarar los problemas que se han generado, rehusarse a buscar soluciones hace que el líder pierda autoridad, credibilidad y respeto frente a sus subordinados, ocasionando retraso en la productividad laboral.

Tabla N° 24.- Herramientas de trabajo/ Evaluación del desempeño

Tabla de contingencia ¿Existe en la empresa un sistema de evaluación del desempeño * ¿La dotación de herramientas que usted utiliza son las adecuadas para el desarrollo de su trabajo?				
Recuento				
Correlación de preguntas	¿La dotación de herramientas que usted utiliza son las adecuadas para el desarrollo de su trabajo?			Total
	Si	No		
¿Existe en la empresa un sistema de evaluación del desempeño	Si	1	0	1
	No	14	55	69
Total		15	55	70

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Mayo del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 22.- Herramientas de trabajo / Evaluación del desempeño



Fuente: Datos obtenidos de la investigación
Fecha: Mayo del 2012
Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Cuando las empresas no dotan de las herramientas necesarias a los empleados impide que estos ejecuten de manera eficiente los trabajos que se les ha sido designado, una buena dotación de herramientas permite al empleado estar siempre preparado para realizar sus actividades y poder cumplir con las especificaciones de los productos requeridos, aumentar su productividad laboral y contribuir al desarrollo de las empresa.

Las empresas que no aplican o no disponen de un sistema evaluación de desempeño se les dificulta realizar la supervisión del personal ya que no poseen de un sistema que mida el avance de las tareas, provocándose la reducción motivacional lo que deteriora la producción, no les permite saber a los jefes las necesidades que tienen los empleados al momento de realizar las actividades, así como también les impide medir la productividad referente a la mano de obra.

Al contar con un sistema para evaluar el rendimiento de los trabajadores se logra detectar las necesidades de capacitación, descubrir personas claves para la organización, motivar a las personas al comunicarles un desempeño

favorable y sobre todo conocer las necesidades existentes para el desarrollo de las tareas diarias.

Tabla N° 25.- Medios de protección / Señalización de áreas de riesgo

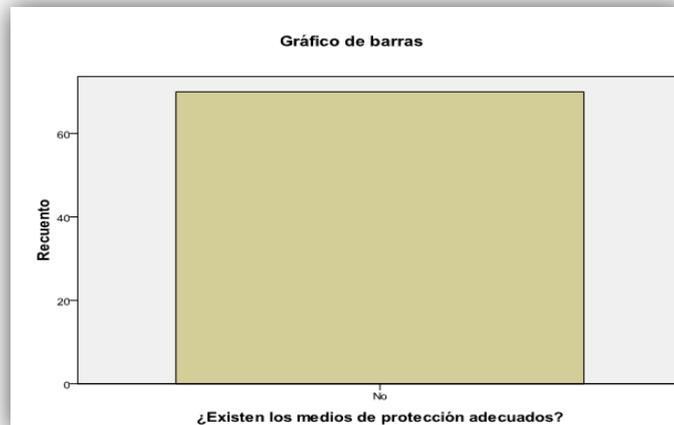
Tabla de contingencia ¿Existen los medios de protección adecuados? * ¿Existe señalización de áreas y puestos riesgosos?		
Recuento		
Correlación de preguntas	¿Existe señalización de áreas y puestos riesgosos?	Total
	No	
¿Existen los medios de protección adecuados?	70	70
Total	70	70

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Mayo del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 23.- Medios de protección / Señalización de áreas de riesgo



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Mayo del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Al proveer a los empleados de los medios de protección apropiados para la realización de las diferentes tareas se logra prevenir accidentes de trabajo y por ende proteger la integridad de los empleados, ya que al no dotar de estos medios todos están expuestos a un peligro laboral, considerando que

todas las actividades productivas representan riesgos en menor o mayor medida, siendo la seguridad el factor más indispensable en las empresas.

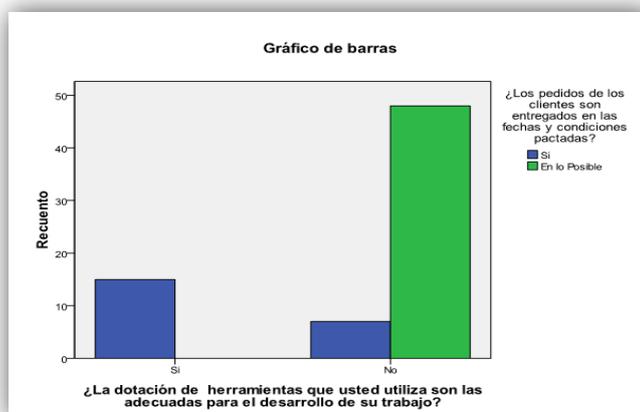
La señalización de áreas y puestos riesgosos es de suma importancia para evitar situaciones indeseadas dentro de la organización, al no contar con esta en la empresa aumenta el riesgo de que ocurra accidentes, provocando malestar en las personas y conflictos laborales.

Tabla N° 26.- Dotación de herramientas / pedidos entregados a tiempo

Tabla de contingencia ¿La dotación de herramientas que usted utiliza son las adecuadas para el desarrollo de su trabajo? * ¿Los pedidos de los clientes son entregados en las fechas y condiciones pactadas?				
Recuento				
Correlación de preguntas		¿Los pedidos de los clientes son entregados en las fechas y condiciones pactadas?		Total
		SI	En lo Posible	
¿La dotación de herramientas que usted utiliza son las adecuadas para el desarrollo de su trabajo?	SI	15	0	15
	No	7	48	55
Total		22	48	70

Fuente: Datos obtenidos de la investigación
Fecha: Mayo del 2012
Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 24.- Dotación de herramientas / pedidos entregados a tiempo



Fuente: Datos obtenidos de la investigación
Fecha: Mayo del 2012
Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Al no dotar de las herramientas necesarias a los empleados impide que los mismos efectúen los trabajos que se les designe, generando ocasionalmente retraso en la entrega de los pedidos, una dotación correcta de las herramientas ofrece al empleado una indumentaria adecuada para la ejecución de sus funciones. Si la empresa incumple lo pactado con el cliente genera desconfianza por parte de este y que el mismo se lleve una mala imagen de la institución. Al tener un cliente satisfecho se tiene la seguridad de que este aumente la cartera de consumidores para la empresa.

Tabla N° 27.- Incentivos / Recursos recreativos

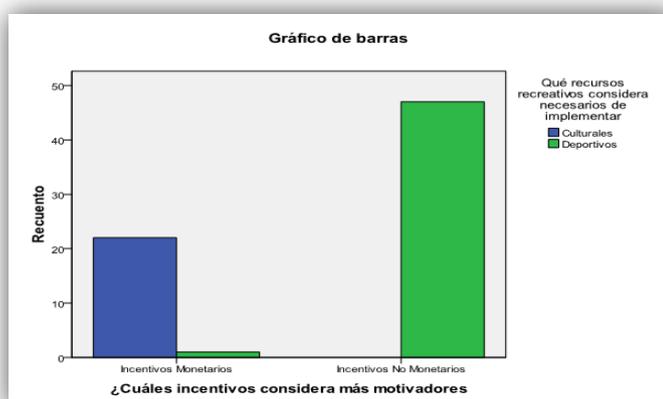
Tabla de contingencia ¿Cuáles incentivos considera más motivadores * Qué recursos recreativos considera necesarios de implementar				
Correlación de preguntas		Qué recursos recreativos considera necesarios de implementar		
		Culturales	Deportivos	Total
¿Cuáles incentivos considera más motivadores	Incentivos Monetarios	22	1	23
	Incentivos No Monetarios	0	47	47
	Total	22	48	70

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Mayo del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 25.- Incentivos / Recursos recreativos



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Mayo del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Los trabajadores valoran más los incentivos no monetarios, ya que esto les provee oportunidades de entrenamiento, mejoras en el ambiente laboral, enriquecer sus puestos de trabajo, respetar la dignidad personal y reconocimiento social ante los demás miembros de empresa, al no ofrecer este tipo de incentivo la empresa no está contribuyendo al desarrollo del trabajador para obtener, mantener y retener el nivel de su productividad.

Otra forma de motivar a los empleados es a través de la implementación de recursos deportivos; ya que esta es una manera de recrear y permitir que los trabajadores tengan desarrollo intelectual.

Tabla N° 28.- Relación jefe- compañeros/ Obedecer instrucciones

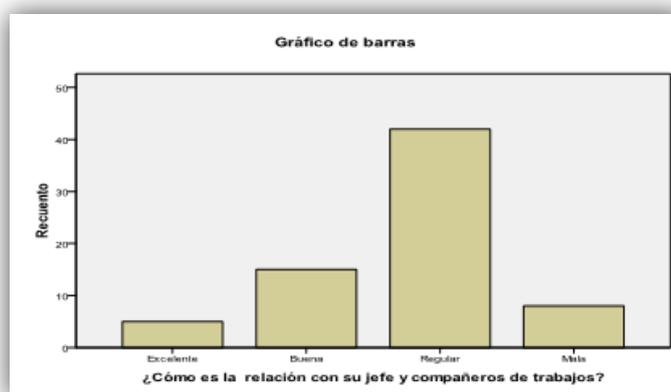
Tabla de contingencia ¿Cómo es la relación con su jefe y compañeros de trabajos? * ¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones?		
Correlación de preguntas	¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones?	Total
	Si	
¿Cómo es la relación con su jefe y compañeros de trabajos?	Excelente	5
	Buena	15
	Regular	42
	Mala	8
Total		70

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Mayo del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Gráfico N° 26.- Relación jefe- compañeros/ Obedecer instrucciones



Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Fecha: Mayo del 2012

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Al no existir una buena relación entre los miembros de la organización provoca que no se ejecuten de modo correcto las actividades de la empresa; una buena relación laboral permite el trabajo en equipo y por ende se genera un ambiente laboral adecuado. Al tener una buena relación laboral los trabajadores cooperan mediante la toma de iniciativas para ejecutar de mejor manera su trabajo poniendo en práctica sus conocimientos, sin esperar a recibir instrucciones para desarrollar su trabajo; ya que un empleado que está acostumbrado siempre a depender de sus superiores y a catar ordenes no contribuye para el cumplimiento de las metas institucionales.

3.6.4.- Interpretación de datos.

Después de haber analizado toda la información que se recolecto de los propietarios y empleados de las metalmecánicas de la ciudad de Tulcán se ha podido determinar que existen 27 en toda la ciudad.

Además las metalmecánicas no tienen estructurada la misión y visión de sus locales, en su gran mayoría. Así como tampoco no aplican ninguna técnica para seleccionar al personal nuevo más lo hacen por recomendaciones de amistades.

No realizan capacitaciones ni evalúan a sus empleados y tampoco tienen programas de protección laboral, salud e higiene, lo que genera tener empleados no actualizados, no conocer los requerimientos de cada uno de ellos y medir su desempeño al igual que estar poniendo en riesgo sus vidas ya que no se dota de medios de protección necesaria.

Estos tipos de negocios no aplican ningún tipo de motivación a sus empleados para que ejecuten de una mejor manera las diferentes actividades dentro de la empresa.

Los propietarios no les prestan atención a las necesidades de sus empleados, ya que no existe comunicación interna de jefe a subordinado, y

esto perjudica a la organización porque el trabajador no tiene confianza para informar a su jefe los problemas que existen dentro de la empresa.

Las metalmecánicas si cumplen con todos los contratos que tienen con sus clientes, respetando el tiempo y las características de los diferentes productos acordados, ya que para las mismas el cliente es una parte esencial para el funcionamiento de la organización.

3.6.5. Validación de la idea a defender.

Luego de la investigación realizada y de los datos obtenidos se determina la necesidad de diseñar un sistema de gestión de talento humano que le permita a la industria aplicar un adecuado proceso basado en el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación, ya que esto ayudará para que los trabajadores se encuentren conformes con sus puestos de trabajo y con el clima laboral que se genera dentro de ellos, buscando así generar un ambiente laboral adecuado que le permita desarrollar sus habilidades y demostrar sus competencias.

CAPÍTULO IV.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. CONCLUSIONES.

1. La metalmecánica en la actualidad no cuenta con un modelo de gestión de talento humano, que le permita mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo que impide medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad de la productividad en la mano de obra.
2. En la actualidad no se realiza ningún tipo de capacitación ni motivación al recurso humano, que le permita explotar sus habilidades y mejorar su desempeño laboral.
3. Es muy importante siempre darle motivos al personal para que se comprometa con sus actividades diarias y poder de esta manera aumentar su desempeño laboral.
4. La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos que le permita administrar adecuadamente a la organización, dotar de todos los recursos necesarios para el buen desempeño y jugar un rol importante dentro de la empresa; debido a que esta área es la encargada de todo el proceso administrativo de la empresa.
5. No cuenta con estrategias adecuadas para la selección del personal, con el diseño de un sistema de gestión de talento humano, lo que se pretende es entregar a la empresa el personal idóneo para laborar en ella, verificando que cumpla con los requisitos requeridos para el cargo a desempeñar.
6. Hace falta la creación de un plan de inducción que le permita al nuevo empleado familiarizarse con la empresa y con las actividades a ejecutar.
7. La empresa no cuenta con un diseño estratégico que le permita establecer un organigrama estructural, su misión visión y objetivos.

8. Una empresa para que incremente día a día su productividad debe contar con un personal motivado, que le permita mejorar sus destrezas y habilidades, logrando así obtener una productividad significativa.
9. La aplicación de nuevos medios de evaluación, manejo del personal y cambios en los procesos administrativos del talento humano permitirán que la empresa este a la vanguardia en lo que a desarrollo organización se refiere, lo que garantiza que la empresa cuente con trabajadores de calidad humana y profesional.
10. El diseño de un sistema de gestión de talento humano ayudará a reducir las falencias detectadas en la administración del personal, mediante un sistema de gestión de talento humano que sirve de herramienta guía para la optimización de los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realizan cada uno.
11. El sistema de gestión de talento humano a crearse pretender romper con los actuales esquemas de administración del recurso humano que maneja la empresa y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas en donde las personas que conforman la organización sean considerados como el capital más valioso de la misma.
12. Los trabajadores evalúan baja la gestión sobre la organización, coordinación liderazgo, comunicación y delegación de funciones.

4.2. RECOMENDACIONES.

1. Se debe aplicar un sistema de gestión de talento humano adecuado, para mejorar la productividad laboral en los empleados de la empresa, de manera que permita conocer sus aptitudes, capacidades, destrezas para brindarles nuevos conocimientos que permita elevar su grado de desempeño y efectividad personal.
2. El personal que ingrese por primera vez a laborar en la empresa debe contar con una inducción adecuada; en la cual se describan adecuadamente las actividades a realizar en el puesto a ocupar.

3. El mercado actual fomenta hoy en día la competitividad de las empresas, Metálicas Tulcán con el objetivo de mantenerse por muchos años más en el mercado local, requiere el desarrollo de diseños y estrategias de trabajo que estén estrechamente ligadas con el capital humano adecuado, formado y legalmente remunerado.
4. Para que la empresa sea más productiva se debe motivar al personal con incentivos monetarios y no monetarios, para darles un sentido de pertenencia, y crecer conjuntamente.
5. Se debe capacitar de manera constante a los trabajadores de acuerdo a sus necesidades tanto técnicas como profesionales; lo cual permitirá mejorar su rendimiento laboral.
6. Reforzar comportamientos proactivos del personal que presenta déficit, mediante talleres, capacitación y/o educación formal y así incrementar la productividad en la mano de obra.
7. La empresa debe diseñar el orgánico estructural, tener bien definido las áreas de trabajo y con ello poder elaborar y aplicar manuales de funciones para cada cargo, ya que esto le admitirá realizar y designar tareas y funciones de una manera ordenada y adecuada.
8. Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefe y empleados, ofrecer una calidad de vida laboral excelente, dar a conocer a todos los integrantes de la empresa los objetivos, políticas e involucrarlos para el cumplimiento óptimo de los mismos
9. La empresa tiene que contar con un jefe de recurso humano, quien debe ser el encargado de organizar y coordinar las diferentes actividades a desarrollarse administrativamente en la empresa.
10. Redistribuir la carga laboral en los procesos definidos, cambiando el esquema actual con el que se labora en la empresa, para poder trabajar bajo indicadores, tomando en cuenta el factor tiempo y la calidad de los resultados.

11. Los administradores o propietarios al dirigir grupos de trabajo por más mínimos que sean deben poseer técnicas, saber aplicar métodos y procedimientos administrativos.
12. Informar el personal constantemente sobre los procedimientos internos que se manejan en la empresa en cuanto a evaluaciones, capacitaciones, motivación, etc.

CAPITULO V.

PROPUESTA.

5.1. TÍTULO.

Diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano para mejorar la productividad de la mano de obra, de la industria Metálicas Tulcán de la ciudad de Tulcán.

5.2.- ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Esta organización padece de deficiencias a nivel organizacional, carece de una base filosófica, de políticas y de subsistemas de talento humano todo debido a que se la está administrando de manera tradicional, además al no existir en la ciudad competidores potenciales ocasiona que la empresa se estanque en su administración y en su desarrollo.

Hay que analizar que si bien esta metalmecánica es rentable es por lo anteriormente establecido pero hay que tomar en consideración el futuro en el que puedan ingresar nuevas organizaciones mejor consolidadas convirtiéndose en una amenaza competitiva latente, para lo cual se debe estar preparado.

El éxito empresarial depende cada día más de las capacidades que posea la empresa para administrar el recurso más valioso como es el talento humano. La GTH (Gestión del talento humano) se la aplica para determinar el valor de las habilidades, capacidades y conocimientos tanto teóricos como prácticos que posea el personal.

Los altos mandos o el personal que esté a cargo de una organización son las personas indicadas y llamadas a la toma de decisiones que permitan obtener oportunidades de desarrollo para con sus trabajadores y asegurar

que las competencias y requerimientos de los puestos sean lo suficientemente flexibles para facilitar el crecimiento y el aprendizaje de cada uno de ellos.

El desarrollo del talento humano significa también trabajo en equipo, comunicación y liderazgo para generar ideas creativas e innovadoras de todos los miembros de la organización, obteniendo un personal motivado y satisfecho que pueda responder a las expectativas de los clientes con calidad.

La gestión de talento humano juega un papel muy importante en las empresas, contribuye a su desarrollo y es un activo flexible que confiere mayor vitalidad a la organización, ya que a través de él se puede diseñar, implementar, adaptar y hacer realidad cualquier mejora o adelanto a nivel del recurso humano. Es por este motivo que las empresas tienen que hacer mayor énfasis en un sistema de gestión de talento y así poder estar preparadas para cambios y adaptarse a cada uno de ellos, permitiéndose mantenerse con vida y con éxito empresarial.

La importancia de la gestión de talento humano radica cuando el personal se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de designar los recursos financieros y materiales, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. “Es imposible que una organización funcione sin la presencia del factor humano.”

Los beneficios que se obtienen al diseñar y/o implementar un SGTH en las empresas son los siguientes: Satisfacer las necesidades de los clientes externos como de los internos, el logro de los objetivos organizacionales a través del talento humano, un talento humano identificado con la empresa lo que otorga imagen, posicionamiento y credibilidad de la misma, consumidores internos satisfechos que contribuyen a los procesos organizacionales y la construcción de un buen ambiente laboral, que le permita al empleado desarrollar sus actividades de mejor manera y acorde a las exigencias de la empresa.

Aunque este tema lleva consigo muchos beneficios como se los ha mencionada anteriormente, luego de una previa investigación, se pudo observar que en la industria en la que se va a enfocar la realización de este trabajo, no cuenta con la elaboración y desarrollo de herramientas administrativas, ni actividades que estén enfocadas al desarrollo del talento humano que le permita obtener mayores logros en el ámbito laboral, es por eso que se mira la necesidad, de desarrollar este tema de investigación y proponerle a la empresa su posible ejecución, obteniendo beneficios que estén en función de toda la organización y sociedad que la rodea.

5.2.1.- Antecedentes de la empresa

Metálicas Tulcán fue creada el 7 de septiembre de 1972 lleva funcionando en la ciudad de Tulcán hace ya 41 años, cuenta con dos almacenes para vender sus productos, localizados en el centro de esta misma ciudad.

Esta empresa fue creada por el Sr Eduardo Benavides con el motivo de brindar un bienestar a su familia, y que al pasar de los años ellos tengan un mejor porvenir, esta empresa se dedica a la producción de vitrinas, estanterías, escritorios metálicos, sillas, cocinas y todo lo relacionado con láminas prensadas y aluminio. El negocio empezó gracias a la habilidad de quien hoy en día es su dueño, que vio en ello una oportunidad de trabajo, ya que en ese entonces no tenía competencia y las necesidades de la persona por adquirir estos productos era alta, por lo que para adquirir estos productos tenían que transportarse hacia otras ciudades, siendo este un factor muy importante para poner en marcha la empresa.

Para que la empresa en ese entonces se diera a conocer; su dueño empleó varias estrategias como fueron: cuñas radiales y avisos en periódicos que más acogida tenían en ese entonces por la ciudadanía.

Sus primeros clientes fueron sus familiares y algunos amigos, los cuales también ayudaron a dar a conocer el producto y el servicio que aquí se les ofrecía.

El señor Eduardo Benavides, ha ido adecuando su empresa de acuerdo a sus necesidades de manera que se facilite el trabajo y con ello poder desarrollar de una manera más organizada sus actividades, permitiéndole hace 41 años empezar con una venta al por menor dirigida a los propietarios de los diferentes negocio y hoy en día dirigir su trabajo a Instituciones como Cooperativas, Bancos, Escuelas, Colegios e Instituciones Privadas

5.3. JUSTIFICACIÓN.

Al diseñar un sistema de Gestión basado en el talento humano se logrará eficazmente una reestructuración organizacional que vaya en beneficio del propietario, trabajadores y clientes, dotando así de una herramienta administrativa, que le permita al personal ser eficiente en el desarrollo de sus actividades. Este sistema no solo toma en cuenta el esfuerzo físico o las actividades que realizan los trabajadores, sino también otros factores que son de mucha importancia y quedan diversas modalidades a esas actividades desempeñadas como: experiencias, capacitación, conocimiento, aptitudes, actitudes, habilidades y potencialidad, en lo referente a los trabajadores y en cuanto al propietario: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación, remuneración evaluación del desempeño, seguridad e higiene, logrando obtener un personal idóneo y clientes altamente satisfechos.

La adecuada administración del talento humano es cada vez más indispensable en las instituciones o empresas por más pequeñas que sean ya que el talento humano es el núcleo primordial de las organizaciones y más aún por la competitividad que se presenta en la sociedad actual, es por eso que este sistema permite administrar e integrar las diferentes actividades para el logro de los objetivos planteados por la empresa.

La Gestión del Talento Humano en las empresas se enfoca en la participación activa del personal como medio de competitividad en las organizaciones y entre la competencia. Buscando siempre reclutar, seleccionar, inducir, capacitar, motivar y retener al buen talento humano,

descubriendo en los diferentes departamentos beneficios como son: satisfacción al cliente, una mejor economía tanto para la empresa como para el personal, mayores utilidades, calidad en el producto, calidad en el servicio y sobre todo una mayor fuerza laboral.

Desde el punto de vista de la gestión de talento humano la evaluación de desempeño se ha convertido en un aspecto también importante ya que permite medir el rendimiento laboral siempre y cuando las actividades desempeñadas estén enfocadas a un trabajo específico, siendo esta la herramienta estándar que mide y controla la productividad, es así que la GTH también va en búsqueda de potencial del personal lo que conlleva a un desempeño futuro y que esté acorde con sus funciones. Una gestión de talento humano eficiente siempre va a estar reflejada en el clima laboral en la productividad, en la fuerza laboral y su competitividad.

Lo que un sistema de gestión de talento humano busca es alcanzar el compromiso laboral en los trabajadores, el pago de salarios en función a la productividad, un trato justo, y una formación profesional continua.

Como lo menciona Lozano (2007) en la revista EAM “Los individuos somos seres integrales y únicos que no solo aportamos conocimientos, habilidades y actitudes en las organizaciones, sino que, dada la demanda y competitividad organizacional de acuerdo con las exigencias del rol que desempeñemos, requerimos de las influencias de los procesos psicológicos (motivación, inteligencia, percepción, atención, emociones, lenguaje, entre otros) que interactúan con las variables contextuales y determinan nuestra conducta organizacional.” (p. 149)

Logrando una empresa más organizada, consolidada, comprometida con el desarrollo de su personal y que cumpla los estándares de calidad.

5.4. OBJETIVOS.

5.4.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión de talento humano para aumentar el nivel de productividad en la mano de obra de Industrias Metálicas Tulcán.

5.4.2. Objetivos específicos

1. Proveer a la Industria Metálicas Tulcán un documento administrativo que permita a su propietario llevar a cabo de manera eficiente sus funciones.
2. Mejorar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, que se aplica en la Industrias Metálicas Tulcán
3. Aumentar el desempeño laboral mediante la implementación de un sistema de gestión de talento humano.

5.5. FUNDAMENTACIÓN.

El diseño de un sistema de gestión de talento humano pone a las organizaciones en búsqueda de información acerca de los requerimientos empresariales, manejo del talento humano y las capacidades de competitividad en el mercado actual.

Hoy en día podemos observar que la Administración ha tenido varios cambios y que está ya no solo se enfoca en controlar el cumplimiento de los procesos, sino que va haciendo énfasis en el recurso más valioso que las empresas poseen como es el talento humano. Los empleados son considerados como activos de las empresas los mismos que cuenta con características y talentos propios. El triunfo de las organizaciones o la ruina de las mismas dependerá en un 100% del recurso humano que esta posea y no de las restricciones impuestas por los problemas sociales, financieros, políticos, o tecnológicos.

Los cambios que ha tenido la administración en el tiempo han sido necesarios para que de a poco las empresas vayan cambiando y concientizándose de la realidad en la que vivimos.

La ARH, ha reflejado la vida actual de empresas e instituciones convirtiéndose en un papel estratégico para el desarrollo de cada una. Estas deben ponerse en búsqueda de medios que les permitan utilizar todos los conocimientos existentes, estos pueden ser científicos, administrativos o

técnicos, ya que son aspectos que no son tomados en cuenta y mucho menos aplicados por parte de las organizaciones.

La correcta aplicación de un sistema de gestión de talento humano permite a la empresa tener un proceso adecuado que se enfoque desde una adecuada selección del personal hasta una buena seguridad laboral, preparándose institucionalmente, para enfrentar cambios con respecto a la competencia tecnológica y ambientalmente, contribuyendo a que los seres humanos que integran la empresa apoyen al logro de los objetivos.

La importancia de la gestión del talento humano como lo menciona Chávez (2010) en el artículo Psicología y empresas radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan: Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo, los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos y la crisis de productividad. (párr. 4)

“En la mayoría de los casos, lo que se busca es que la empresa produzca más y mejor. Por tanto, los objetivos del sistema de gestión de talento humano deben contribuir con el logro de este propósito”. (Chávez, 2010, párr. 5)

Buscando a través de este sistema atraer personal calificado y capaz de cumplir a cabalidad sus funciones, motivarles para que cada uno de ellos tenga la necesidad de sentirse comprometidos con su empresa y labores cotidianas, ayudándoles a crecer y desarrollarse dentro de la ella. Son muchas las personas que quieren abrirse puertas en el ámbito laboral ejerciendo un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de aportar y contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Cada vez son más las empresas e instituciones que brindan oportunidades a sus trabajadores, buscando con ello que los empleados se encuentren satisfechos y cumplan con sus aspiraciones y expectativas laborales logrando al mismo tiempo incrementar su calidad de vida y su productividad. El incremento en la productividad se constituye para una organización en el objetivo más importante, es por eso que la gestión de talento humano puede

también aportar al incremento de la productividad laboral, ya que la fuerza humana y tecnología van siempre de la mano.

Con la gestión del talento humano y el incremento en su productividad también se pueden tener otros beneficios como: mejorar la atención al cliente, mejoramiento de la imagen de la empresa, aumento en la rentabilidad, cambio de actitudes, mejoramiento de la calidad, mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores, aumento en la eficacia personal y una mayor competitividad entre empresas de un mismo sector.

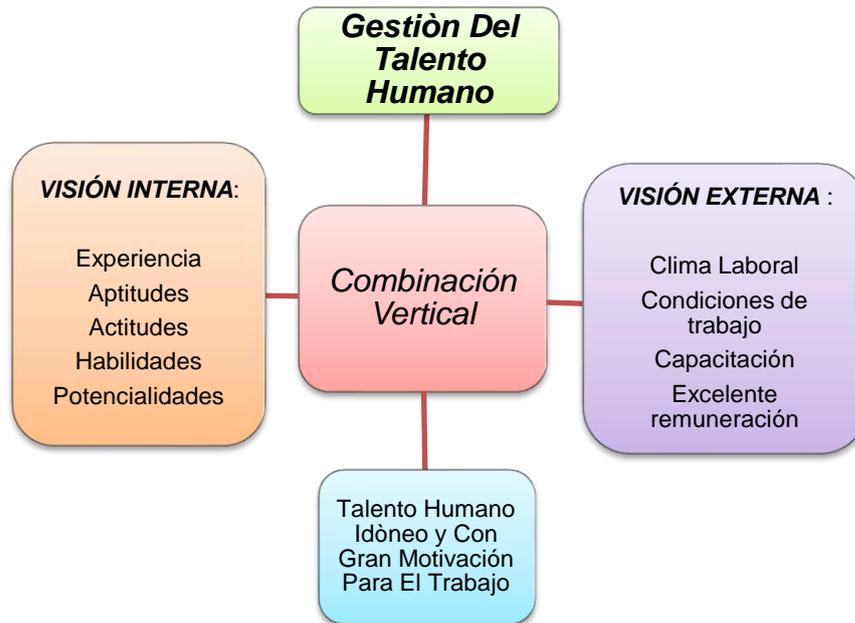
Las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas entre otras cosas por el tratamiento y orientación que otorga a la gestión del recurso humano.

Es por eso que la existencia o creación de un Departamento de Recursos Humanos es importante en una empresa, ya que quien esté a cargo de esta área debe estar siempre dispuesto a cumplir con sus funciones y así estar preparado y preparar a la empresa para responder las necesidades de los clientes y los retos de sus competidores.

“El rol de los departamentos de gestión humana en las organizaciones debe corresponder a un compromiso de actitud, con el deseo de alinear sus objetivos y de esta forma convertirse en socios estratégicos de las operaciones empresariales”. (Méndez, 2006, párr. 13)

A continuación con el siguiente cuadro lo que se pretende es: indicar un enfoque basado en un buen sistema de gestión de talento humano.

Cuadro N° 2 Enfoque general del impacto del talento humano



Fuente: Chiavenato - 2008

Elaborado por: Diana Galvis

5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

Para empezar con el desarrollo del presente diseño; hare énfasis en lo que se refiere la Gestión de Talento Humano ya que es de aquí de donde se desprende la ejecución de esta propuesta.

5.6. 1. Gestión del talento humano

“Es la responsabilidad de la dimensión humana en las organizaciones, esto incluye: Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, capacitación de empleados, proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización”.

Tomado de: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

Cuando en las empresas manejan sistemas de gestión enfocados en el talento humano, este permite a las personas que están a su cargo identificar las necesidades de las personas para encaminar a programas que vayan en

beneficio de estas, conjuntamente con el diseño e implementación de programas de bienestar enfocada para cada empleado. La gestión del talento humano depende de la cultura organizacional, las características del contexto ambiental, de la tecnología y recursos utilizados.

5.6. 2. Diseño institucional

5.6.2. 1. Elaboración de la misión y visión

➤ Misión

Brindar muebles de oficina y todo tipo de modulares, respondiendo con eficiencia, responsabilidad y eficacia, a la confianza que nuestros clientes depositan, brindándoles de esta manera una satisfacción a sus necesidades, y una total seguridad al momento que requieran de nuestro producto.

➤ Visión

Ser una empresa organizada, sostenible e internacionalmente competitiva, para los próximos cinco años, operando con los mejores estándares de calidad, solidez y confianza, definiendo los procesos de producción para lograr el mejoramiento continuo de la compañía y de nuestros trabajadores.

Observación.- La Industria Metálicas Tulcán no cuenta con una misión y una visión motivo por el cual se ha elaborado la anterior propuesta,

La creación de la misión y visión lleva a la empresa a crear y a dar cumplimiento de los objetivos, los mismos que se convierten en ejes principales para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Es por eso que se ve la necesidad de proponerle a la empresa la creación de los siguientes objetivos:

5.6.2.2. Objetivos organizacionales

1. Proveer productos de calidad, que se encuentren bajo las normas técnicas requerida y que satisfagan las necesidades de los clientes.
2. Optimizar recursos y materiales con la finalidad de bajar los costos de producción y brindar productos que se encuentren al alcance de los clientes
3. Mejorar continuamente los procesos productivos con la finalidad de lograr una mayor competitividad en el mercado actual.
4. Identificar la competencia y las tendencias del mercado para este tipo de industria.

5.6.2.3. Políticas empresariales

La falta de fijación de políticas empresariales dentro de una organización, puede atraer problemas, ya que nada estará claro y lo que es más importante nadie sabrá que se espera de cada uno.

Si no existe política nunca existirá una buena gestión dentro del talento humano, ya que no se permitirá desarrollar tareas que demuestren el potencial existente en la empresa.

A continuación se le sugiere a la empresa algunas políticas empresariales ya que estas permitirán a la organización trazar un camino a seguir.

1. Dar a conocer a los empleados el direccionamiento estratégico de la empresa, para de esta manera asegurar un desempeño óptimo en las actividades encomendadas.
2. Pagar un salario de acuerdo a la preparación profesional, experiencia y actividades que las personas ejecutan, según las normas establecidas en el código de trabajo.
3. El manejo de los inventarios se los realizara mediante el método PEPS
4. Los gastos en los que incurra la empresa deben estar respaldados documentalmente.

5. Presentar reportes financieros de manera mensual al propietario de la empresa.
6. La contabilidad se la deberá llevar acorde a los requerimientos y reglamentos dispuestos por el SRI aunque no sea sujeta a llevar una contabilidad.

5.2.2.4. Políticas de calidad

Producir muebles metálicos de oficina y para el hogar, administrando correctamente nuestros recursos, buscando la satisfacción del cliente a través de los siguientes puntos propuestos.

1. Cumplimiento de los requisitos legales y del cliente
2. Trabajo en equipo
3. Uso de suministro de equipos adecuados
4. Optimización de los procesos
5. Mejoramiento continuo
6. Compromiso y motivación.

5.6.2.5. Eslogan

“PRODUCTOS METÁLICOS DE CALIDAD PARA LA INDUSTRIA Y EL
HOGAR.”

5.6.2.6. Valores

A Industrias Metálicas Tulcán se le propone la aplicación de los siguientes valores:

- ↳ Adaptación al cambio: Fomentar la innovación e implementación de nuevas tecnologías que permitan a la empresa estar al día y modernizada.
- ↳ Compromiso: Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones. Hacer propios los objetivos empresariales, actuando con disposición permanente y entregando lo mejor de cada uno.
- ↳ Equidad: Reconocer los derechos y promover el equilibrio sin discriminación de ningún tipo brindando al personal un trato justo y equitativo.

- ↪ Honestidad: Promover la rectitud de todos los actos propios de las tareas y responsabilidades asignadas.
- ↪ Imparcialidad: Falta de intención anticipada o de prevención en favor o en contra de personas o cosas que permiten juzgar o proceder con rectitud.
- ↪ Responsabilidad: Orientar las acciones hacia el logro de los objetivos, la correcta ejecución de las funciones y la protección de los derechos de cada una de los empleados.
- ↪ Servicio: Satisfacer las necesidades de los clientes.
- ↪ Solidaridad: Adhesión y apoyo a las causas o empresas de otros.
- ↪ Transparencia: Disposición a mostrar, sustentar y comunicar de forma ágil, completa, oportuna.

5.6. 3. Diseño y elaboración de políticas para el departamento de recursos humanos.

La creación de este departamento le permitirá a la empresa ser el área encargada de la administración total del talento humano, siendo quien se encargue de la correcta selección, contratación, inducción y manejo en sí de los trabajadores que labora en ella, este departamento siempre tiene que estar dispuesto a cumplir con sus funciones y así estar instruido y preparar a la empresa para responder las necesidades de los clientes y los retos de sus competidores.

Al no contar la empresa con este departamento hace que las actividades que se desempeña sean coordinadas únicamente por su propietario, volviéndose monótonas y rutinarias.

Las actividades que realiza actualmente el propietario son:

- ↪ Contratación del personal sin ningún lineamiento.
- ↪ Designar actividades al personal.
- ↪ Llevar un control de pedidos.
- ↪ Encargarse de proveer materiales a sus empleados.
- ↪ Controlar que las actividades se estén cumpliendo de acuerdo a los requerimientos previstos.

- ↳ Realizar la distribución de productos en los puntos de venta.
- ↳ Cancelación de sueldos.
- ↳ Solucionar algún inconveniente producido con algún empleado.

El departamento de recursos humanos debe velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales; es por eso que le recomienda a la empresa la creación de esta área, la misma que está enfocada al cumplimiento de diferentes actividades administrativas haciendo énfasis en el talento humano.

Este departamento será el encargado de coordinar, supervisar, revisar y autorizar cualquier actividad y/o documentación relacionada con los trabajadores siendo esta su función principal. Estará en continua búsqueda de técnicas y métodos que permitan a los empleados integrarse de manera adecuada a la empresa y sean estos elementos los que permitan la integración en las diferentes actividades que la empresa organice, siendo un factor de motivación y estímulo para el personal, en lo concerniente a las compensaciones e incentivos; este departamento será el encargado de coordinar todas las gestiones necesarias para ejecutar acciones como: motivación, capacitaciones, pago de salarios y de llevar una base de datos actualizada que contenga la información necesaria de cada uno de los trabajadores que operen en la empresa.

Como podemos observar anteriormente; este departamento será el encargado de cumplir diversas funciones que están encaminadas a ofrecer un bienestar a sus trabajadores y trabajar arduamente para el cumplimiento de metas y objetivos, cabe recalcar que esta área estará bajo la supervisión del gerente general y este a su vez del propietario si así lo amerita.

5.6.3.1. Actividades principales que se propone para desarrollar en el área de recursos humanos

- ↳ Reclutar el personal.
- ↳ Selección del personal.
- ↳ Contratar al nuevo personal.

- ↪ Coordinar todas las actividades en lo cuales se encuentren inmersos los empleados.
- ↪ Elaborar pruebas técnicas para la selección de personal.
- ↪ Encargarse de aplicar las pruebas de selección al personal que esté interesado en ingresar a la empresa.
- ↪ Seleccionar al personal idóneo.
- ↪ Realizar el respectivo contrato de trabajo.
- ↪ Inducir al personal en las diferentes áreas de trabajo.
- ↪ Coordinar los temas de capacitación que serán dictados al personal.
- ↪ Llevar un registro del pago de sueldos a empleados.
- ↪ Llevar un registro que permita controlar los permisos, vacaciones, e inasistencias del personal.
- ↪ Diseñar el manual de funciones y procesos.
- ↪ Diseñar manuales de evaluación.

5.6.3.2. Esquema presupuestario para la creación del departamento de recursos humanos.

Tabla N° 29.- Esquema presupuestario

Descripción	Inversión Inicial	Inversión Mensual
Contratación del talento humano		
Pago de sueldo		800.00
Pago del seguro		89.20
Equipo de oficina	500.00	
Muebles de oficina	360.00	
Materiales de oficina	18.65	10.00
Total	878.65	899.20

Fuente: Datos investigados

Elaborado por: Diana Galvis

5.6.3.3. Políticas del departamento de recursos humanos

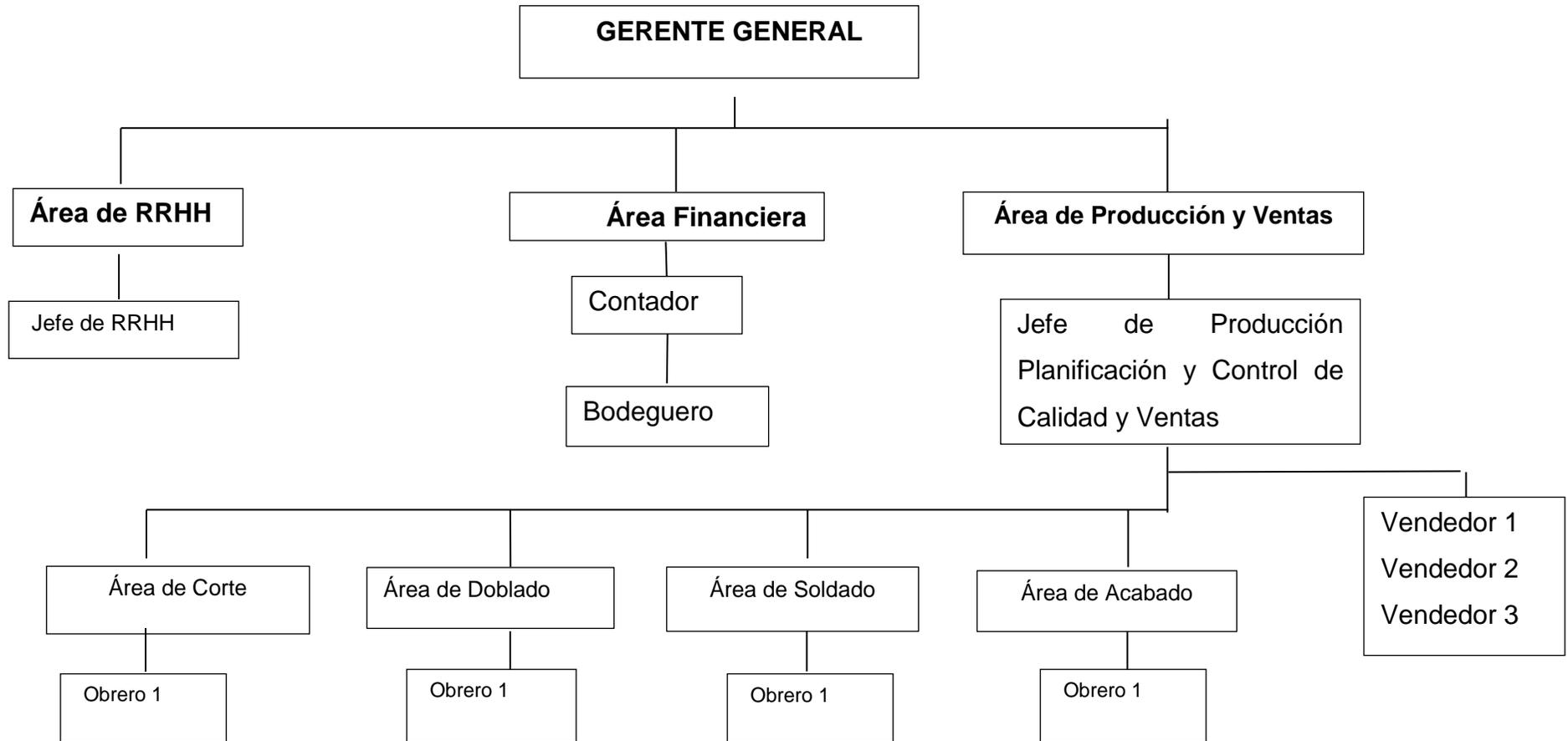
Lo que las políticas empresariales buscan es realizar un trabajo en conjunto que vayan en función del cumplimiento de los objetivos empresariales y del

buen desempeño de las funciones del personal. Las políticas que se le proponen a la empresa son las siguientes.

- ↳ Para ejecutar la selección del personal, se deberá aplicar técnicas que permita al jefe del área de selección identificar el personal idóneo para laborar en la empresa del no idóneo.
- ↳ Impartir la misión, visión y objetivos institucionales a todos los trabajadores de la empresa con la finalidad de llegar a su exitoso cumplimiento.
- ↳ Todo el personal que ingrese por primera vez a trabajar a la empresa deberá laborar tres meses a prueba, lo cual servirá a la empresa para evaluar al empleado y determinar si tiene o no las habilidades y destrezas para ejecutar una actividad.
- ↳ La empresa deberá asignar a cada trabajador responsabilidades y obligaciones, que estén acordes a sus funciones.
- ↳ Desarrollar programas de capacitación que vaya en función del mejoramiento del conocimiento del personal.
- ↳ Crear incentivos adicionales a los sueldos mensuales, con la finalidad de aumentar la motivación en los trabajadores.
- ↳ Brindar un ambiente laboral adecuado que permita a los empleados realizar sus actividades con responsabilidad y de manera adecuada.

Las políticas anteriormente mencionadas deberán ser debidamente reglamentadas dentro de la organización, con la finalidad contribuir al cumplimiento a estas por parte del personal competente y así trabajar conjuntamente para el progreso de la organización.

5.6.3.4. Diseño propuesto del organigrama estructural



5.6.3.5. Reclutamiento del personal y selección del personal

5.6.3.5.1. Reclutamiento y selección

A través del proceso de reclutamiento y selección del personal lo que se quiere es que la empresa se sumerja en una constante búsqueda de aspirantes que sean eficientes, eficaces que cumpla con las habilidades, aptitudes y requerimientos necesarios para el cargo a desempeñar dentro de la organización y fuera de ella, estos aspectos deben ser tomados en cuenta antes de su inserción a la empresa estudiados y evaluados minuciosamente, ya de ello dependerá que el nuevo personal que ingrese a laborar en ella contribuya para su desarrollo.

Tipo de reclutamiento

➤ Reclutamiento interno

“Al presentarse determinada vacante la empresa cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concursos, convocatorias, o por asensos, esta forma de reclutamiento es altamente motivadora”. (Münch, 2010, p. 39)

Ventajas

- ↪ “Económico y rápido”. (Münch, 2010, p. 40)
- ↪ “Índice de validez y seguridad, ya que se conoce al candidatos”. (Münch, 2010, p. 40)
- ↪ “Poderosa fuentes de motivación para los empleados”. (Münch, 2010, p. 40)

Desventajas

- ↪ “Requiere que los empleados adquieran potencial de desarrollo para ascender”. (Münch, 2010 p.41)
- ↪ “Puede generar conflictos, ya que el ofrecer oportunidades de ascenso en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados”. (Münch, 2010 p.41)
- ↪ “El reclutamiento interno solo puede utilizarse como única fuente cuando los candidatos internos igualen o superen en condiciones a los candidatos externos”. (Münch, 2010 p.41)

➤ Reclutamiento Externo

“Actúa en los candidatos del MRH y por lo tanto fuera de la organización para someterlos a un proceso de selección de personal”. (Chiavenato, 2008)

“Las fuentes externas están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa”. (Münch, 2010, p. 40- 41)

Ventajas

- ↳ “Trae sangre nueva y nuevas experiencias.
- ↳ Renueva y enriquece los recursos humanos y aprovecha las inversiones en capacitación”. (Münch, 2010,p.40- 41)

Desventajas

- ↳ Tarda más que el reclutamiento interno.
- ↳ Es una selección más costosa”. (Münch, 2010,p.42)

Luego de haber mencionado y analizado los conceptos de los diferentes tipos de reclutamiento; el tipo de reclutamiento que se sugiere es el externo; ya que este le permite a la empresa introducir nuevos elementos, con ideas nuevas y diferentes enfoques, aunque este tipo de selección sea más demoroso, permite renovar y enriquecer los recursos humanos y aprovechar las inversiones en preparación y desarrollo del personal efectuadas por las otras empresas donde los aspirantes previamente han desarrollado su trabajo.

5.6.3.6. Estrategias para el reclutamiento

Para realizar el reclutamiento del personal la industria Metálicas Tulcán deberá aplicar el siguiente procedimiento:

Publicar la existencia de una vacante en la empresa para esto se debe realizar los siguientes pasos:

Publicar en los medios de comunicación más sintonizados y leídos de la ciudad, en horarios y días más concurridos en el caso de la ciudad de Tulcán estos medios son:

- ↳ Televisión: Nortvisión.
- ↳ Radio Ondas Carchenses.
- ↳ Radio Integración
- ↳ En el medio de comunicación escrita la “PRENSA”.
- ↳ Crear una página web que le permita receptor los datos informativos del aspirante envío de (hojas de vida).

PRESUPUESTO A INVERTIR EN LA ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO

Tabla N° 30.- Presupuesto para las estrategias de reclutamiento

DESCRIPCIÓN	VALOR	
Elaboración del Spot: Nortvisión Duración del Spot: 30 Segundos Horarios: en cada noticiero mañana, noche, reprís y 4 spot en programación regular, de lunes a viernes.	74.66	Por 5 días
Radio Ondas Carchenses	20.00	Por 5 anuncios
La Prensa	15.00	Un anuncio fin de semana día domingo
Radio Integración	40.00	Por 5 anuncios
Creación de una página web	200.00	Se pagara por una sola vez y será de uso indefinido
Total	349.66	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diana Galvis

5.6.3.7. Proceso de reclutamiento y selección

Cuando se requiera realizar la contratación de un nuevo trabajador siempre se deberá realizar los siguientes pasos:

- ↳ El jefe de cada área debe determinar que existe la necesidad de integrar una nueva persona a la empresa.
- ↳ Elabora la respectiva requisición de personal dirigida al departamento de recursos humanos.

- ↪ El jefe de recursos humanos realiza un oficio al departamento de contabilidad solicitando si existe el respectivo presupuesto para la contratación de un nuevo integrante.
- ↪ El área de contabilidad deberá notificar al jefe de recursos humanos si existe o no el presupuesto correspondiente para llevar a cabo esta actividad.
- ↪ El jefe de recursos humanos envía solicitud al a recursos humanos.
- ↪ El jefe de recursos humanos verifica que el análisis de puestos este bien elaborado y tenga la información necesaria.
- ↪ Si existe análisis de puesto y está actualizado se continua con el proceso en caso contrario se actualiza o se elabora en coordinación con área vacante.
- ↪ El jefe de recursos humanos deberá seleccionar y preparar todas las técnicas necesarias para el respectivo reclutamiento y selección.
- ↪ Recursos humanos recibe la documentación de los candidatos verificara que esta esté completa y se clasifica las carpetas que cumpla con los requerimientos necesarios.
- ↪ Fija una fecha para la aplicación de pruebas y entrevistas para el nuevo personal, analizará resultados y pasa un informe al gerente general para que se realice el proceso de contratación.
- ↪ El jefe de recursos humanos analiza los resultados de las pruebas y entrevistas aplicadas y elabora un informe.
- ↪ El jefe recursos humanos sube información a la base de datos.
- ↪ Envía un documento indicando el resultado final al gerente general.
- ↪ El gerente general verifica la información emitida por el área de recursos humanos y elabora el contrato de trabajo y se realiza el proceso de inducción del nuevo personal a la empresa.

5.6.3.8. Simbología para el desarrollo del flujo grama de procesos



Terminal.-Inicio y final del Flujo.



Documento.-El que entra, se usa, se genera o sale del proceso.



Operación.-Actividad, revisión o control de la actividad dentro del Proceso.



Base de datos.- registro de información a un sistema.



Decisión.-Punto donde se debe tomar una decisión.



Conector.-Conector de proceso de página a página.



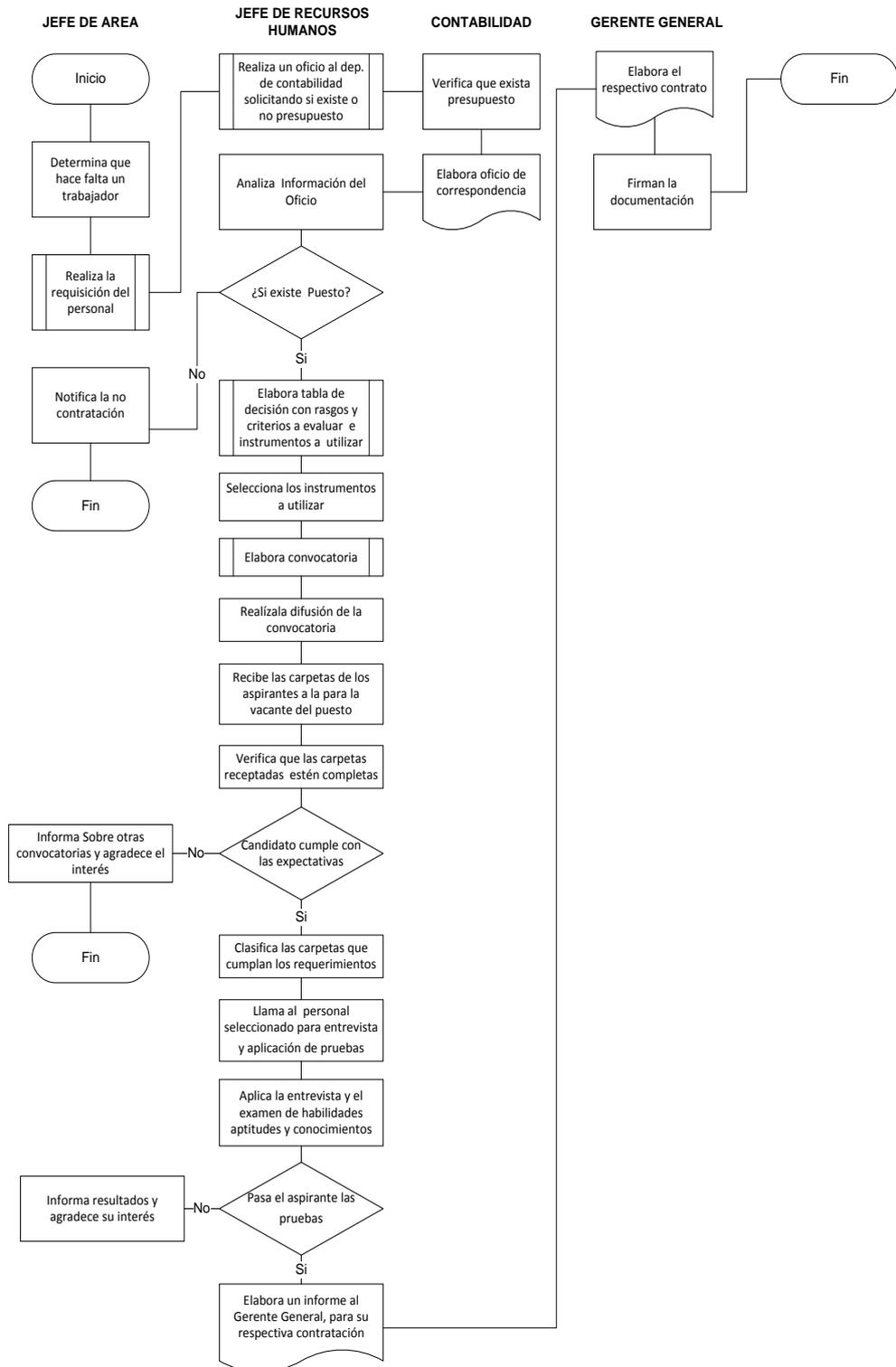
Archivo Definitivo.- Indica que se guarda un documento.



Línea.-Indica la dirección y orden que corresponde a los pasos del proceso.

5.6.3.8. 1. Flujograma de reclutamiento y selección del personal

Cuadro N° 3.- Flujograma



Elaborado por: Diana Galvis

5.6.3.9. Programas de inducción, capacitación, seguridad e higiene industrial
Esta etapa se inicia con la contratación de un nuevo personal para la empresa, con la finalidad de adaptarle al ambiente laboral con el que cuenta la empresa.

“El proceso de introducción es fundamental dentro de las organizaciones para dar la “bienvenida” a los trabajadores a su nuevo lugar de trabajo y este influye en los procesos de socialización y la cultura organizacional”.
(Stephen, 1994, p.372)

5.6.3.9.1. Procesos de inducción

“La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al individuo la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo”. Tomado de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html>

Cuando una persona ingresa por primera vez a la empresa el primer impacto que esta debe llevarse es la observación de la misión, visión y objetivos que posee la empresa, estos deben estar ubicados en los lugares más visibles de la industria, permitiendo así a la persona interesada por el trabajo conocer que es lo que la empresa busca y hacia dónde quiere llegar en un tiempo determinado.

El jefe de recursos humanos será el encargado directamente de realizar un recorrido por la empresa, indicando las respectivas instalaciones con las que la empresa cuenta, los procesos que se realiza en cada área, los responsables de cada una de ellas y sus integrantes, dará a conocer la misión, visión, historia, su estructura organizativa, normas y reglas internas que posee la empresa. Será el encargado de coordinar el programa de inducción y de velar por su estricto cumplimiento.

El jefe de recursos humanos entregará al nuevo integrante el documento donde estará plasmado todo sobre la seguridad e higiene industrial.

La inducción del nuevo trabajador por lo mínimo debe tener una duración de una hora y media.

Luego el jefe de área deberá indicarle al nuevo trabajador las funciones que va a desempeñar, proveer del manual de funciones y procesos para que tenga conocimientos de las técnicas y métodos a emplear para ejecutar sus actividades y darle a conocer minuciosamente el área en la que se va a desempeñar.

El jefe de recursos humanos, notificará al respectivo jefe de área los datos completos del nuevo integrante.

El Programa de Inducción debe ser revisado periódicamente por la Gerencia de Recursos Humanos.

Al culminar el Programa de Inducción el trabajador deberá llenar un formato suministrado por la Gerencia de Recursos Humanos, denominado "Evaluación del Programa de Inducción", para así dar una opinión acerca del proceso realizado.

A continuación se propone un programa de inducción

Tabla N° 31 Programa de inducción

Funciones	Puntos a Desarrollarse
Inducción a las políticas y procedimientos de la empresa	<ul style="list-style-type: none">↖ Saludo y bienvenida.↖ Dar a conocer la importancia de un nuevo empleado en la empresa.↖ Misión.↖ Visión.↖ Objetivos.↖ Filosofía.↖ Indicar los productos que la empresa ofrece.↖ Dar a conocer la estructura organizativa de la empresa

	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Horario. ↪ Dar a conocer el reglamento interno que maneja la empresa.
Inducción de operaciones	Inducción al puesto a través de: <ul style="list-style-type: none"> ↪ Manual de funciones y procedimientos.
Inducción al puesto	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Asignación y ejecución de tareas, bajo la supervisión del jefe de área.

Elaboración por: Diana Galvis

Tabla N° 32.- Presupuesto para el programa de inducción

Recurso	Valor
Hojas	7.00
Copias	3.00
Útiles de oficina	5.00
TOTAL	15.00

Elaborado por: Diana Galvis

5.6.3.9.2. Programa de capacitación

La capacitación se la llevará a cabo con la finalidad de lograr crecimiento y mejoramiento de las aptitudes del personal, contribuyendo de esta manera a que los trabajadores pongan en práctica todos sus conocimientos, para lograr conjuntamente un ambiente con mayor seguridad, elevar la moral de trabajo y una mayor rentabilidad, para con ello encaminarnos hacia el incremento de la productividad y al cumplimiento de los objetivos empresariales.

La formación del personal y su adecuado adiestramiento permitirá aumentar las destrezas y las habilidades, en el cumplimiento de las actividades con eficiencia y eficacia.

➤ Proceso de capacitación

Determinar las necesidades de capacitación

- ↪ Realizar un análisis adecuado que determine las necesidades existentes de capacitación en los trabajadores, determinando el

objetivo hacia donde se quiere llegar, este proceso lo pueden realizar los jefes de área o directamente el Gerente de la empresa.

- ↳ Quienes determinen la necesidad de una capacitación entregarán un oficio al departamento de recursos humanos solicitando que se lleve a cabo esta actividad, siendo este quien realice la respectiva revisión, aprobación o rechazo de la misma.
- ↳ Una vez que se apruebe los oficios de solicitud, el jefe de recursos humanos será el encargado de determinar los temas de capacitación de acuerdo a las necesidades presentadas, así como los métodos y medios adecuados para su ejecución, si el caso lo requiere también será el encargado de realizar las contrataciones de un capacitador externo con las condiciones y conocimientos necesarios.
- ↳ Luego se procederá a fijar las fechas en las que se desarrollaran las capacitaciones y a determinar las nóminas de los trabajadores que participaran en ellas.
- ↳ Así mismo se procede a programar las fechas para las respectivas evaluaciones sobre la(s) capacitación(es) dictadas, para determinar el grado de aceptabilidad y de aprendizaje del personal participante.
- ↳ Luego de aplicar las evaluaciones por parte del departamento de recursos humanos se analizará los resultados, siendo estos tomados muy en cuenta para la toma de decisiones.

➤ Métodos de capacitación y desarrollo del personal

Mesa redonda.-“La mesa redonda estimula el pensamiento y las ideas y relaciona a todos los miembros del grupo” (Rodríguez, 2007, p.271)

Es así que este método estimula la participación tanto de los participantes como del instructor, basándose sobre todo en la participación del grupo. Al utilizar este método el capacitador debe estar muy atento de los grupos conformados para de esta manera resolver de una manera inmediata las inquietudes que puedan surgir.

Demostración - Ejecución.- “Este método permite que el capacitador enseñe al participante lo que tiene que hacer cómo debe hacerlo y después se le pide que haga lo aprendido” (Rodríguez, 2007, p. 271)

➤ Herramientas de capacitación

Salón de capacitaciones.- Es el lugar donde los trabajadores se concentrarán para llevarla a cabo la capacitación.

Pizarrón.-Este será utilizado para realizar anotaciones, estas pueden ser: palabras claves, resolver ejercicios, plasmar ideas etc.

Infocus.-Instrumento que permite al capacitador transmitir las ideas principales de su exposición, para que los presentes tomen apuntes de las ideas principales o con mayor relevancia.

Carpetas para apuntes.-Material que permitirán a los asistentes tomar apuntes de la conferencia, El implementos.-Materiales necesarios para desarrollar la capacitación entre estos tenemos: esferos, borradores, lápiz, marcadores, etc.

Temas propuestos para capacitaciones

Tabla Nº 33.- Temas para capacitación

Objetivo de la capacitación	Tema	Participante	Fechas	Horas	Valor	Responsable
Capacitar al talento humano en las diferentes áreas de su trabajo.	Liderazgo	Gerencia Jefe de áreas	6 de Enero	20 H	120.00	
	Técnicas de Motivación, Reclutamiento e Inducción.	Jefe de recursos humanos	17 de Febrero	30 H	180.00	Gerente General
	Técnicas de ventas y Atención al cliente	Vendedores	10 de Marzo	15 H	100.00	Jefe de ventas
	Seguridad Industrial	Obreros y empleados en general	21 de Julio	30 H	180.00	Jefe de R/H, Jefe de prod

	Manejo de inventarios y paquetes contables	Contador y bodeguero	8 de Septiembre	15H	100.00	Jefe de recursos humanos
	Procesos productivos	Obreros	10 de Noviembre	20H	120.00	Jefe de producción
	Manejo de nuevas tecnologías	Obreros y trabajadores en general	8 de Diciembre	15 H	100.00	Jefe de recursos humanos

Elaborado por: Diana Galvis

5.6.3.9.3. Seguridad e higiene

Según Chiavenato define a la seguridad e higiene como: un conjunto de normas y de procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde son ejecutados. Buscando garantizar el bienestar físico, mental y social del trabajador y con ello su eficiencia en el trabajo, controlando los riesgos que puedan producirle en cuanto a accidentes o enfermedades laborales.

A la Industria Metálicas Tulcán se le propone la aplicación de un sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, basado en la norma OHSAS 18001:2007, como parte de su estrategia de gestión de riesgos para adaptarse a los cambios legislativos y proteger a su personal. Este sistema le permitirá a la empresa identificar y controlar favorablemente sus riesgos de salud y seguridad, reducir los accidentes, apoyar el cumplimiento de las leyes y mejorar el rendimiento en general. La empresa al aplicar esta norma obtendrá un cambio cultural, credibilidad en sus clientes, fortalecimiento en su imagen, mejorará el clima laboral, la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, tendrá un incremento en la eficiencia y la productividad.

Esta norma dirige su desarrollo a la manera en que una compañía tiene control y conocimiento sobre todos los riesgos relevantes que resultan de operaciones normales y situaciones anormales. Se concentra en la administración de Higiene y Seguridad Ocupacional y en las continuas mejoras que la organización desarrolla para proporcionarle a las partes involucradas y a otros las garantías de conformidad con su política de Seguridad y salud en el Trabajo establecida Tomado de:

(<http://www.implementacionsig.com/index.php/norma-ohsas-180012007>)

Según las normas Ohsas; la seguridad industrial implica los siguientes aspectos:

- ↳ “El orden y la limpieza son imprescindibles para mantener los estándares de seguridad, se debe gestionar y colaborar en conseguirlo.
- ↳ Corregir o dar aviso de las condiciones peligrosas e inseguras que impliquen riesgo de un accidente.
- ↳ No usar máquinas o vehículos sin estar autorizado para ello.
- ↳ Usar las herramientas apropiadas y cuidar su conservación. No improvisar en el uso de herramientas. Al terminar el trabajo dejarlas en el sitio adecuado.
- ↳ Utilizar en cada tarea los elementos de Protección Personal. Mantenerlos en buen estado.
- ↳ No quitar sin autorización ninguna protección o resguardo de seguridad o señal de peligro.
- ↳ Todas las heridas requieren atención, no minimizar la gravedad. Acudir al servicio médico o botiquín.
- ↳ No improvisar, seguir las instrucciones y cumplir las normas.
- ↳ Prestar atención al trabajo que se está realizando, estar concentrados en lo que se hace”.

Tomado de
[\(http://normaohsas18001.blogspot.com/2012/02/seguridad-e-higiene-industrial.html\)](http://normaohsas18001.blogspot.com/2012/02/seguridad-e-higiene-industrial.html)

Así como también se propone la creación de un comité de seguridad e higiene industrial, el mismo que tendrá como función asesorar e instruir a los trabajadores para la correcta utilización de los instrumentos de protección y todo dispositivo tendiente a controlar riesgos de accidentes o enfermedades en el ambiente de trabajo, como son protección de máquinas, sistemas, equipos de captación y de contaminación del aire.

El objetivo por el que se propone la creación de esta comité es para velar por el bienestar de los empleados, por su salud y seguridad, este comité tendrá la obligación de planificar y de llevar a cabo actividades que permitan

al resto de los trabajadores tomar conciencia sobre las causas que se pueden provocar en la empresa de una manera inadecuada y así vigilar el cumplimiento tanto por parte de las empresas como de los trabajadores de las medidas de prevención, higiene y seguridad.

Un trabajo en conjunto con el departamento de recursos humanos y los integrantes de este comité va permitir que se planifiquen y ejecuten inspecciones de las instalaciones y del estado de las maquinarias, esta inspección se la realizaría de forma mensual con el objetivo de mantener a la empresa en buen estado y evitar accidentes. Todo empleado debe estar preparado para cualquier eventualidad, por lo que se propone también aplicar de manera constante simulacros que le permita al personal conocer cómo reaccionar en caso de un accidente, incendios, inundaciones etc. Otra actividad que debe desempeñar el comité es realizar una correcta señalización de los lugares de riesgo y que los empleados posean uniformes y herramienta adecuada para llevar acabo sus actividades, este comité puede estar integrado por un:

- ↳ Presidente
- ↳ Vicepresidente
- ↳ Tesorero
- ↳ Secretario

➤ Responsabilidad de los miembros

Al presidente del comité le corresponderá:

- ↳ Representar legalmente al Comité de Seguridad e Higiene de Industrias metálicas Tulcán.
- ↳ Dirigir las sesiones, disponer y vigilar el cumplimiento de las diferentes resoluciones establecidas por el comité.
- ↳ Informar por escrito al gerente de la empresa el incumplimiento de la normas y reglamentos sobre seguridad vigentes por parte del personal a fin de que se adopte los correctivos pertinentes.
- ↳ Legalizar conjuntamente con el secretario todos los documentos generados en las sesiones establecidas por el comité.

Al Vicepresidente del comité le corresponderá:

- ↪ Reemplazar al presidente en sus funciones, atribuciones y deberes cuando este impedido de actuar.

Al Secretario le corresponderá:

- ↪ Efectuar las convocatorias para las sesiones del comité, dejando constancia firmada por cada miembro.
- ↪ Elaborar las actas correspondientes a cada sesión.
- ↪ Llevar el archivo del comité.
- ↪ Realizar labores de secretaria que dispongan el Presidente o los demás miembros del comité.

Funciones del comité

- ↪ Vigilar que exista la dotación necesaria de medicamentos que determinen las autoridades de salud, en el caso de enfermedades endémicas o cuando exista peligro de pandemias.
- ↪ Instruir a los trabajadores para la correcta utilización de los elementos de protección.
- ↪ Vigilar el cumplimiento, tanto por la empresa cuanto por los trabajadores, de las leyes, reglamentos y medidas de prevención de riesgos.
- ↪ Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales que se produzcan en la empresa y obligar a la adopción de las medidas correctivas que fueren necesarias.
- ↪ Denunciar a la División de Riesgos del IESS todo accidente o enfermedad que pueda ocasionar incapacidad para el trabajo, o la muerte de la víctima, en caso de que la empresa no lo hubiere reportado inmediatamente.
- ↪ Estudiar y proponer la adopción de medidas de higiene y seguridad, tendientes a prevenir los riesgos; y,
- ↪ Cumplir con la debida eficiencia las demás obligaciones que le sean inherentes y cuando fuere del caso buscar asesoramiento técnico. Tomado del art 123 del reglamento de seguridad e higiene

5.6.3.9.4. Descripción de cargos y tareas

➤ Manual de funciones

“Es un documento que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos y experiencias del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión”. (Zagarra, 2008, párr. 1)

Este manual ayuda a la empresa a describir cada uno de sus puestos, haciendo mención para cada uno, su misión, funciones, tareas cotidianas, ocasionales y responsabilidades.

Los manuales son documentos escritos y tienen por objeto explicar a los trabajadores o jefes de áreas sus funciones y lo que se espera de él en lo referente a su trabajo, responsabilidad, tareas, autoridad, comunicación y de las relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa cuando el caso lo amerite.

Objetivos del manual de funciones

- ↳ Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ↳ Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ↳ Garantizar el adecuado proceso.
- ↳ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

Ventajas

- ↳ Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- ↳ No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- ↳ Es claro y sencillo.
- ↳ Útil en toda organización.
- ↳ La disciplina es fácil de mantener.

➤ Descripción de puestos

La descripción de puestos es fundamental en una organización ya que esta permite definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a desarrollar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarles a cabo con éxito. Tal es su importancia que debería considerarse como un método fundamental.

La descripción de puestos está relacionada directamente con la productividad y competitividad ya que este implica una relación directa con el recurso humano, que en definitiva es la base para el desarrollo de las empresas. Este es un proceso que consiste en enumerar las tareas o actividades que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás que existen en una empresa.

FORMATO PROPUESTO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Cuadro N° 4.- Descripción de Cargo “Gerente Propietario”

	<i>DESCRIPCIÓN DE CARGOS INDUSTRIAS METÁLICAS TOLCÁN</i>
Cargo a ocupar	Gerente General.
Supervisa a:	Todas las áreas.
Subordinados	Jefe de recursos humanos, Jefe de producción Jefe de ventas bodega, y vendedores.
Área a la que pertenece	Gerencia.
Tipo de trabajo	Administrativo.
DESCRIPCIÓN	
<p>El Gerente General como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, y ejerce autoridad funcional sobre el resto de las áreas operacionales de la organización. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece, maximizando el valor de la empresa.</p>	
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción de grupos de trabajo. • Liderazgo toma de decisiones. • Comunicación gestión de talento humano. • Gerenciamiento de la Motivación del Personal. • Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización. • Dirección de personas. • Planeación estratégica.

	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente. • Toma de decisiones. • Adaptabilidad aprendizaje continuo.
Habilidades para:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos humanos y materiales. • Gestión de tiempo. • Capacidad de análisis del entorno. • Capacidad de negociación. • Toma de decisiones. • Trabajo en equipo.
Conocimientos en:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de empresas. • Liderazgo. • Manejo de personal. • Ventas. • Finanzas. • Auditoría. • Presupuestos. • Calidad. • Normas de control.
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 2. Representar legalmente a la empresa. 3. Tomar decisiones basadas en un análisis que ayude a coordinar, actualizar y ejecutar las diferentes actividades que tengan que 	

realizarse en las áreas.

4. Buscar ventajas competitivas dentro del mercado.
5. Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
6. Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
7. Planifica y programa las labores de mantenimiento correctivo, preventivo y productivo a realizar en el taller
8. Atención al público.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Ser profesional en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines.
- Experiencia comprobada en cargos similares. mínima de tres (3) años.
- Edad mínima de 28 años.

Elaborado por: Diana Galvis

Cuadro N° 5.- Descripción de Cargo “Jefe de recursos humanos”

	<p><i>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</i> <i>INDUSTRIAS METÁLICAS TOLCÁN</i></p>
Cargo a ocupar	Jefe de recursos humanos
Supervisa a:	Jefes de áreas
Subordinados	
Área a la que pertenece	Recursos humanos
Tipo de trabajo	Administrativo
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Coordinar las acciones necesarias que permitan una eficiente administración de los recursos humanos, facilitando el pago de sueldos, realizando una correcta capacitación y motivación al talento humano mediante la correcta aplicación de la normatividad vigente en la materia, con la finalidad de proporcionar un servicio eficiente y de calidad.</p>	
<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica de negocio • Visión interdepartamental • Compromiso con la compañía • Sensibilidad interpersonal • Análisis y solución de conflictos • Poder de convencimiento • Orientación hacia los resultados • Habilidad de negociación • Conducción de grupos de trabajo • Liderazgo toma de decisiones • Gerenciamiento de la Motivación del Personal • Dirección de personas

	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad personal • Toma de decisiones • Adaptabilidad aprendizaje continuo
<p>Habilidades para:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos humanos. • Capacidad analítica. • Manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo. • Capacidad de análisis del entorno. • Capacidad de negociación. • Toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Negociación y manejo de reuniones. • Implementar un liderazgo de desarrollo, participativo y democrático.
<p>Conocimientos en :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Administración de empresas. • Inducción, Manejo de personal y Motivación. • Técnicas de análisis de puestos y salarios. • Técnicas de reclutamiento y selección de personal. • Conocimientos sobre computación. • Planificación estratégica y evaluación del desempeño. • Relaciones humanas, clima organizacional y comunicación

	<p>institucional o relaciones públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevención y gestión de riesgo y preparación de respuestas de emergencia física y socioeconómica.
<p style="text-align: center;">FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza un análisis de las necesidades o requerimientos del personal 2. Coordinar todas las actividades que se encuentren inmersos los empleados. 3. Elaborar pruebas técnicas para la selección de personal. 4. Encargarse de aplicar las pruebas de selección al personal que esté interesado en ingresar a la empresa. 5. Realiza la legalización de los contratos de trabajo. 6. Inducir al personal en las diferentes áreas de trabajo. 7. Planifica los temas de capacitación que serán dictados al personal. 8. Mantener actualizados los archivos del personal que ha recibido capacitación 9. Llevar un registro del pago de sueldos a empleados. 10. Llevar un registro que permita controlar los permisos, vacaciones, e inasistencias del personal. 11. Encargarse del cálculo de horas extras y descuentos 	

12. Actualizar base de datos de los trabajadores
13. Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.
14. Registra la asistencia del personal de la dependencia.
15. Elaborar, organizar y ejecutar programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador.
16. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Nivel académico: Profesional en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines.
- Experiencia comprobada en cargos similares. mínima de dos (2) años.
- Edad mínima de 26 años

Elaborado por: Diana Galvis

Cuadro N° 6.- Descripción de Cargo “Contador- Pagador”

	<p><i>DESCRIPCIÓN DE CARGOS INDUSTRIAS METÁLICAS TOLCÁN</i></p>
Cargo a ocupar	Contador- Pagador
Jefe Inmediato	Gerente
Supervisa a:	Ninguno
Subordinados	Bodega
Área a la que pertenece	Financiera
Tipo de trabajo	Administrativo
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.</p>	
<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la compañía. • Sensibilidad interpersonal. • Liderazgo toma de decisiones. • Efectividad personal. • Toma de decisiones. • Adaptabilidad aprendizaje continuo.

<p>Habilidades para:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producir informes contables sobre los aspectos financieros. • Realizar cálculos matemáticos. • Aplicar métodos y procedimientos contables. • Preparar informes técnicos. • Analizar la información contable. • Capacidad analítica. • Trabajo en equipo.
<p>Conocimientos en :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad General. • Contabilidad de Costos. • Tributación. • Paquetes Contables. • Paquetes Office. • Principios y prácticas de contabilidad. • Aplicación y desarrollo de sistemas contables. • Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad. • Clasificación y análisis de la información contable. • Sistemas operativos. • Hoja de cálculo.
<p style="text-align: center;">FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad. 2. Preparar y presentar las declaraciones tributarias. 	

3. Cumplir eficientemente las disposiciones tributarias emanadas por el Gobierno Nacional.
4. Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva en lo referente a la información de la empresa.
5. Mantener actualizada la información la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria.
6. Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
7. Comunicar al gerente sobre el presupuesto que necesita periódicamente la empresa.
8. Asesorar en materia contable, fiscal y financiera.
9. Fundamentar toma de decisiones basados en el análisis de la información financiera.
10. Recibir y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nullos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
11. Codificar las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
12. Preparar los estados financieros y presentarlos al gerente general.
13. Elaborar roles de pagos.
14. Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la Institución.

15. Emitir cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.
16. Revisar que las facturas de los proveedores cumplan con los requisitos exigidos por ley.
17. Presentar los informes que requiera el Gerente, en temas de su competencia.
18. Preparar proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
19. Desarrollar sistemas contables necesarios para la Institución.
20. Elaborar comprobantes de los movimientos contables.
21. Analizar los diversos movimientos de los registros contables.
22. Verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.
23. Llevar el control de cuentas por pagar.
24. Llevar el control de cuentas por cobrar.
25. Llevar el control bancario de los ingresos de la Institución que entran por caja.
26. Realizar transferencias bancarias.
27. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
28. Apoyar al Gerente en la elaboración del proyecto de presupuesto anual.
29. Y dar cumplimiento a las demás funciones q se le designe.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Ser Contador público autorizado CPA.
- Responsabilidades: Controlar todas las actividades financieras que se genere en la empresa.
- Experiencia comprobada en cargos similares. mínima de un (2) año.
- Edad mínima de 24 años.

Elaborado por: Diana Galvis

Cuadro N° 7.- Descripción de Cargo “Jefe de Producción, Planificación, Control de calidad, y ventas”

	<p><i>DESCRIPCIÓN DE CARGOS INDUSTRIAS METÁLICAS TOLCÁN</i></p>
<p>Cargo a ocupar</p>	<p>Jefe de Producción, Planificación Control de Calidad y Ventas</p>
<p>Jefe Inmediato</p>	<p>Gerente</p>
<p>Supervisa a:</p>	<p>Área de ventas, área de corte, área de doblado, área de soldado, área de acabado</p>
<p>Subordinados</p>	<p>Vendedores y obreros</p>
<p>Área a la que pertenece</p>	<p>Producción</p>
<p>Tipo de trabajo</p>	<p>Administrativo</p>
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Diagnostica la potencialidad de nuevos productos en el mercado regional, apoya a la empresa en el sistema de fijación de precios, proponiendo bocetos de acuerdo a los objetivos organizacionales y elabora planes de mercadeo</p>	
<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la compañía. • Sensibilidad interpersonal. • Liderazgo toma de decisiones. • Efectividad personal. • Toma de decisiones. • Adaptabilidad aprendizaje continuo.

<p>Habilidades para:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producir informes contables sobre los aspectos productivos. • Realizar análisis financiero. • Realizar cálculos matemáticos. • Aplicar métodos y procedimientos productivos. • Preparar informes técnicos. • Atender en forma cortés a público en general. • Capacidad analítica. • Trabajo en equipo.
<p>Conocimientos en:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costos. • Producción. • Ventas. • Elaboración de productos metalmecánicos.
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiar, analizar y proponer estrategias y políticas en base al diagnóstico empresarial con miras a fortalecer el desarrollo institucional. 2. Receta las cualidades de los productos solicitados por el cliente 3. Recepción de planos según número de pedido, estudiarlos y realizar evaluaciones técnicas, para luego calendarizar el pedido. 4. Reporta diariamente al gerente la calidad actual de los productos 5. Supervisa la calidad del estado de las maquinarias 6. Determinar el proceso de producción, materiales y maquinarias a utilizarse 	

para la fabricación de los diferentes productos.

7. Brindar alcances de mejoras del producto final, coordinando con el gerente general
8. Garantizar que las estrategias y las metas se lleven a cabo exitosamente.
9. Control de actuación en equipo.
10. Elaborar un programa de producción y mantenimiento mensual y anual de la maquinaria.
11. Elaboración de informes de la actividad del equipo.
12. Realizar la implementación de procedimientos productivos acordes al producto terminado.
13. Efectuar inspecciones en cada una de las fases de producción
14. Brindar apoyo en la realización de charlas de seguridad con el personal a su cargo.
15. Establecer metodologías que permitan simplificar los métodos de trabajo e incrementar la productividad y calidad.
16. Establecer criterios de Calidad, seguridad y productividad, asimismo participar activamente en el proceso de control de calidad (dimensional y soldaduras).
17. Realizar búsquedas de mejoras para la obtención de un adecuado rendimiento productivo.
18. Gestión de cobro de cartera en última instancia es su responsabilidad.
19. Tratamiento de reclamaciones con respecto a ventas "clientes".

20. Gestión de posventa.

21. Delegar tareas a los trabajadores de acuerdo a los programas propuesto y/o planificados

22. Realizar otras funciones en el ámbito de sus competencias asignadas por el jefe inmediato o superiores

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Nivel académico. Ser Ing. Industrial.
- Responsabilidades: Controlar todas las actividades productivas que se genere en la empresa.
- Experiencia comprobada en cargos similares. mínima de dos (2) años.
- Edad mínima de 25 años.

Elaborado por: Diana Galvis

Cuadro N° 8.- Descripción de Cargo “Obrero área de corte”

	<p><i>DESCRIPCIÓN DE CARGOS INDUSTRIAS METÁLICAS TOLCÁN</i></p>
Cargo a ocupar	Obrero área de corte
Jefe Inmediato	Jefe de Planificación y Control de Calidad
Supervisa a:	Ninguno
Subordinados	Ninguno
Área a la que pertenece	Producción
Tipo de trabajo	Operativo
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Área encargada de cortar el metal que va a ser utilizado de base para la elaboración de los artículos el cual hará su trabajo con precisión, trabaja en el área de producción</p>	
<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la compañía. • Sensibilidad interpersonal. • Efectividad personal. • Adaptabilidad. • Aprendizaje continuo.
<p>Habilidades para:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión en el corte. • Cálculos matemáticos. • Preparar informes de actividades desarrolladas. • Capacidad analítica. • Trabajo en equipo.

<p>Conocimientos en:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de la cortadora. • Elaboración de productos metalmecánicos.
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar el inventario de láminas prensadas y de aluminio. 2. Receptar las condiciones del pedido y proceder de acuerdo a la especificación. 3. Cortar las láminas prensadas y de aluminio de acuerdo a las especificaciones técnicas. 4. Abastecer al área de materia prima. 5. Mantener en buen estado los equipos y las herramientas a su cargo. 6. Efectuar los informes de los trabajos realizados en el taller. 	
<p>REQUISITOS PARA EL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel académico: Bachiller técnico en mecánica industrial. • Responsabilidades: Controlar todas las actividades productivas que se genere en la empresa, velar por el bienestar físico de los materiales a él entregados. • Experiencia comprobada en cargos similares. mínima de un (1) año. • Edad mínima de 18 años. 	

Elaborado por: Diana Galvis

Cuadro N° 9.- Descripción de Cargo “Obrero área de doblado”

	<p><i>DESCRIPCIÓN DE CARGOS INDUSTRIAS METÁLICAS TULCÁN</i></p>
Cargo a ocupar	Obrero área de doblado
Jefe Inmediato	Jefe de Planificación y Control de Calidad
Supervisa a:	Ninguno
Subordinados	Ninguno
Área a a que pertenece	Producción
Tipo de trabajo	Operativo
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Es el área encargada de doblar las piezas de metal dándole la forma necesaria según las especificaciones del pedido.</p>	
<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la compañía. • Sensibilidad interpersonal. • Efectividad personal. • Adaptabilidad. • Liderazgo. • Aprendizaje continuo.
<p>Habilidades para:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión en el doblado. • Cálculos matemáticos. • Preparar informes de actividades desarrolladas. • Capacidad analítica. • Trabajo en equipo.

<p>Conocimientos en:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de la dobladora. • Elaboración de productos metalmecánicos.
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar las piezas cortadas la dobladora 2. Doblar las láminas cortadas de acuerdo a las especificaciones técnicas. 3. Dar la forma requerida de las piezas de acuerdo al diseño a elaborar. 4. Llevar el inventario de láminas prensadas y de aluminio. 5. Recepar las condiciones del pedido y proceder de acuerdo a la especificación. 6. Limpiar y engrasar la maquinaria. 7. Mantener en buen estado los equipos y las herramientas a su cargo. 	
<p>REQUISITOS PARA EL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel académico: Bachiller técnico en mecánica industrial. • Responsabilidades: Controlar todas las actividades productivas que se genere en la empresa. • Experiencia comprobada en cargos similares. mínima de un (1) años. • Edad mínima de 19 años. 	

Elaborado por: Diana Galvis

Cuadro N° 10.- Descripción de Cargo “Obrero área de soldado”

	<p><i>DESCRIPCIÓN DE CARGOS INDUSTRIAS METÁLICAS TULCÁN</i></p>
Cargo a ocupar	Obrero área de soldado.
Jefe Inmediato	Jefe de Planificación y Control de Calidad.
Supervisa a:	Ninguno.
Subordinados	Ninguno.
Área a la que pertenece	Productiva.
Tipo de trabajo	Operativo.
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Es el área encargada de unir las piezas que van a dar forma a los productos según las especificaciones del pedido.</p>	
<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la compañía. • Sensibilidad interpersonal. • Efectividad personal. • Adaptabilidad. • Aprendizaje continuo.
<p>Habilidades para:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión en el soldado. • cálculos matemáticos. • Preparar informes de actividades desarrolladas. • Capacidad analítica. • Trabajo en equipo.

<p>Conocimientos en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de la dobladora. • Elaboración de productos metalmecánicos.
<p style="text-align: center;">FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar las piezas dobladas. 2. Unir todas las partes y dar forma al producto. 3. Seguir las especificaciones establecidas en las normas técnicas. 4. Llevar el inventario de las piezas soldadas. 5. Receptar las condiciones del pedido y proceder de acuerdo a la especificación. 6. Limpiar y engrasar la maquinaria. 7. Cumplir con los trabajos programados por la empresa. 8. Mantener en buen estado los equipos y las herramientas a su cargo. 	
<p style="text-align: center;">REQUISITOS PARA EL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel académico: Bachiller técnico en mecánica industrial. • Responsabilidades: Controlar todas las actividades productivas que se genere en la empresa, velar por el bienestar físico de los materiales a él entregados. • Experiencia comprobada en cargos similares. mínima de un (1) años. 	

Elaborado por: Diana Galvis

Cuadro N° 11.- Descripción de Cargo “Obrero área de acabado”

	<p><i>DESCRIPCIÓN DE CARGOS INDUSTRIAS METÁLICAS TOLCÁN</i></p>
Cargo a ocupar	Obrero área de acabado.
Jefe Inmediato	Jefe de Planificación y Control de Calidad
Supervisa a:	Ninguno
Subordinados	Ninguno
Área a la que pertenece	Producción
Tipo de trabajo	Operativo
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Es el área en la que se encargan de dar el acabado de los productos según las especificaciones del pedido y de revisar que el producto esté en buenas condiciones.</p>	
<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la compañía. • Sensibilidad interpersonal. • Efectividad personal. • Adaptabilidad. • Aprendizaje continuo.
<p>Habilidades para:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión en el acabado. • Preparar informes de actividades desarrolladas. • Capacidad analítica. • Trabajo en equipo.
<p>Conocimientos en:</p>	Dominio en técnicas de pintura y acabados.

FUNCIONES

1. Receptar los productos soldados.
2. Pintar, lacar y darles los últimos toques a los productos.
3. Seguir las especificaciones establecidas en las normas técnicas.
4. Controlar el estado de los productos.
5. Llevar el inventario de las piezas terminadas
6. Cumplir con los trabajos programados por la empresa.
7. Mantener en buen estado los equipos y las herramientas a su cargo.
8. Informar sobre las necesidades de materiales para cada trabajo que va realizar.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Nivel académico: Bachiller técnico en mecánica industrial.
- Responsabilidades: Controlar todas las actividades productivas que se genere en la empresa, velar por el bienestar físico de los materiales a él entregados
- Experiencia comprobada en cargos similares. mínima de un (1) años.
- Edad mínima de 19 años.

Elaborado por: Diana Galvis

Cuadro N° 12.- Descripción de Cargo “Obrero área de Bodeguero”

	<p><i>DESCRIPCIÓN DE CARGOS INDUSTRIAS METÁLICAS TULCÁN</i></p>
Cargo a ocupar	Bodeguero
Jefe Inmediato	Contador
Supervisa a:	Ninguno
Subordinados	Ninguno
Área a la que pertenece	Bodega
Tipo de trabajo	Operativo
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Ejecutar actividades de recepción, custodia y entrega de recursos materiales adquiridos por la institución, con el objetivo de llevar un control estandarizado de todos los productos que ingresa o salen del área de bodegas.</p>	
<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la compañía. • Toma de decisiones. • Adaptabilidad. • Aprendizaje continuo. • Liderazgo.
<p>Habilidades para:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de inventario. • Manejo de espacios reducidos. • Clasificación del material existente.
<p>Conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y manejo de bodegas. • Elaboración de kardex.

- Paquetes contables.

FUNCIONES

1. Llevar un inventario físico del ingreso del material a bodega.
2. Codifica el material para su respectivo control.
3. Ordena el material de acuerdo a sus componentes.
4. Ingresa en el sistema las solicitudes de entrega de material.
5. Coordinar los despachos diarios de materia.
6. Dotar diariamente de productos a los diferentes puntos de ventas.
7. Realizar la entrega de los productos vendidos a domicilio.
8. Dar cumplimiento a las demás funciones que se le designen.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Nivel académico: Bachiller
- Experiencia comprobada en cargos similares. mínima de un (1) años.
- Edad mínima de 19 años.

Elaborado por: Diana Galvis

Cuadro N° 13.- Descripción de Cargo “Vendedor”

	<p><i>DESCRIPCIÓN DE CARGOS INDUSTRIAS METÁLICAS TOLCÁN</i></p>
Cargo a ocupar	Vendedor
Jefe Inmediato	Gerente general
Supervisa a:	Ninguno
Subordinados	Ninguno
Tipo de trabajo	Operativo
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Diseña estrategias de ventas, realiza actividades que le permitan lograr determinados objetivos como: retener a clientes, captar nuevos consumidores y lograr determinados volúmenes de venta.</p>	
<p>Competencias</p>	<p>Compromiso con la compañía. Capacidad de Organización y Planificación. Capacidad de Observación y de Análisis Habilidad Verbal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Interpersonales, Empatía. • Capacidad de Negociación. • Capacidad de Argumentación. • Tolerancia al Stress. • Honestidad, Integridad. • Reconocer figura de Autoridad. • Iniciativa. • Aprendizaje continuo.
<p>Habilidades para:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar clientes. • Generar y cultivar relaciones con los clientes. • Determinar las necesidades y deseos de los

	<p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer presentaciones de venta eficaces. • Cerrar la venta. • Brindar servicios posventa. • Retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado. • Saber escuchar. • Ser creativo.
<p>Conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En ventas. • Atención al cliente. • Manejo de relaciones públicas. • Manejo adecuado del comprobantes de venta • Del mercado actual. • De las características de los productos a vender.
<p style="text-align: center;">FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer los productos que ofrece la empresa. 2. Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos que comercializa. 3. Brindar información de los descuentos y promociones de los productos. 4. Brindar un servicio eficiente al cliente. 5. Detectar nichos de mercado. 6. Concretar ventas en función a los objetivos planteados por la 	

organización.

7. Asesora a los clientes en los productos exhibidos y dar alternativas de compra, de acuerdo a las necesidades de los clientes.
8. Seguir las directrices emitidas por la empresa.
9. Buscar, proponer e implantar iniciativas que mejoren los resultados globales de su canal, que permitan la creación y el desarrollo de nuevas oportunidades, así como la optimización de los recursos disponibles.
10. Llevar el inventario de los productos vendidos.
11. Cumplir con los trabajos programados por la empresa.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Nivel académico: Bachiller
- Responsabilidades: Velar por el bienestar de los productos a él entregados para ser comercializados.
- Experiencia comprobada en cargos similares. mínima de un (1) años.
- Edad mínima de 18 años.

Elaborado por: Diana Galvis

5.6.3.9.5. Evaluación de desempeño

Según Chiavenato define la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de su desarrollo futuro.

La evaluación de desempeño es una técnica de dirección indispensable dentro de una organización ya que permite detectar problemas de

supervisión de personal y de integración de los trabajadores a la empresa, tiene como objetivo fundamental hacer una estimulación cuantitativa y cualitativa, la misma que está enfocada a determinar el grado de eficiencia con la que los trabajadores llevan a cabo sus actividades. Esta evaluación se la realiza con la finalidad de comunicar a sus colaboradores, la forma en la que están desempeñando su trabajo y si el caso lo amerita poder elaborar planes de mejora.

Según Douglas McGregor es necesario medir el rendimiento porque el resultado de la evaluación proporciona juicios sistemáticos para fundamentar los incrementos salariales, los ascensos e incluso los despidos, indica al subordinado cómo es su rendimiento y los cambios que necesita hacer en su conducta, aptitudes, habilidades y conocimientos.

Logrando aplicar dentro de la empresa un mejoramiento continuo, tomando en cuenta como referencia la administración actual de las empresas ya que estas poseen estándares de calidad para con sus productos y más aún para con sus empleados, permitiéndose visualizar un horizonte amplio donde lo que se busca es alcanzar la excelencia y la innovación, para incrementar su competitividad y obtener la satisfacción de los clientes, a través de una buena eficiencia, efectividad y eficacia.

➤ Proceso propuesto para la evaluación del desempeño

1. El jefe de recursos humanos conjuntamente con los evaluadores definirán los criterios que mejor se adapten para la evaluación de su personal.
2. El departamento de recursos humanos será el encargado de comunicar por escrito a los diferentes jefes de área las fechas, y el lugar en el que se llevará a cabo la aplicación de las pruebas para la evaluación del desempeño laboral.
3. La evaluación de desempeño se la realizará de acuerdo a los criterios pactados con el evaluador y está enfocada hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4. La evaluación será llevada a cabo por un especialista, o alguna persona que tenga conocimiento en la aplicación de los instrumentos a utilizar.
5. El jefe de área durante esta jornada da a conocer por anticipado las nuevas fechas de evaluaciones con la finalidad de que estas se las lleve a cabo en un clima laboral favorable tanto para el evaluado como para el evaluador.
6. Luego de aplicadas las evaluaciones, estas serán entregadas al departamento de recursos humanos; siendo este el encargado de reunir al personal evaluado y de dar a conocer los resultados finales.
7. El departamento de recursos humanos será el encargado de revisar y analizar los resultados finales de manera global, para la respectiva toma de decisiones.
8. Finalmente el departamento de recursos humanos será el encargado de llevar un registro adecuado y el archivo pertinente de las evaluaciones realizadas.

Luego de un breve estudio se le recomienda a Industrias Metálicas Tulcán aplicar el método de escalas de puntuación conjuntamente combinado con el método de establecimiento de categorías, ya que estos métodos de evaluación permiten que se califiquen a los empleados en escalas que van desde el mejor al peor, una de las principales ventajas de este método es la facilidad para entenderlo y aplicarlo.

➤ Formato de evaluación del desempeño para jefes de área

Cuadro N° 14.- Formato evaluación del desempeño para jefes

Toma de decisiones	Al momento de tomar decisiones muestra una inseguridad.	Delega la toma de decisiones en determinados tiempos.	Permanentemente esta dispuestos a tomar decisiones y a buscar alternativas de solución.
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad	Muestra desinterés por sus labores cotidianas y no cumple con sus obligaciones.	Es una persona que demuestra interés por sus labores aunque se le presente dificultades.	Su trabajo es cumplido con eficiencia y eficacia. Cumple con eficiencia su trabajo.
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Relaciones laborales	Es egoísta con sus compañeros y en el momento de desempeñar su trabajo.	Mantiene buenas relaciones laborales, pero tiene un pequeño nivel de obstaculización con respecto al trabajo en equipo.	Está pendiente de sus subordinados y dispuesto siempre a colaborar y promueve el trabajo en equipo.
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Logro de metas y objetivos	No hace nada para colaborar y alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.	Su entrega laboral es la adecuada para el cumplimiento del éxito laboral.	Colabora al máximo para el éxito de la empresa.
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Elaborado por: Diana Galvis

El rango de calificación será del 1 al 20 en donde:

1 al 5 Deficiente

- 6 al 10 Regular
- 11 al 15 Malo
- 16 al 20 Bueno
- 21 al 25 Muy bueno
- 26 al 30 Excelente

↳ Formato de evaluación del desempeño para trabajadores de área

Cuadro N° 15.- Formato evaluación del desempeño para trabajadores de área

Calidad de trabajo	Necesita un control continuo para ejecutar bien su trabajo.	Necesita un control ocasional ya que eventualmente comete errores.	Es oportuno y cumplido con el trabajo a él designado.
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad	No cumple con su trabajo asignado.	Cumple con su trabajo aunque a veces no oportunamente.	Cumple sus funciones a cabalidad
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Relaciones laborales	Tiene dificultades con su jefe y compañeros.	Su relación con los jefes y compañeros es un poco distante.	Mantiene una relación laboral excelente con sus jefes y compañeros.
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Elaborado por: Diana Galvis

El rango de calificación será del 1 al 20 en donde:

- 1al 5 Deficiente
- 6 al 10 Regular
- 11 al 15 Malo
- 16 al 20 Bueno
- 21 al 25 Muy bueno
- 26 al 30 Excelente

5.6.3.9.6. Control de recursos humanos

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA METÁLICAS TULCÁN

CAPITULO I

Art. 1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo está elaborado con la finalidad de regular las relaciones entre el empleador y los trabajadores que presten sus servicios en las diferentes áreas de esta empresa; quedando tanto la industria como los trabajadores sujetos a las disposiciones de este reglamento, del código de trabajo y demás leyes aplicables.

Art. 2.- Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64 del Código del Trabajo, y con el objetivo de que los Trabajadores conozcan las disposiciones prescritas en este Reglamento, la Gerencia de la industria mantendrá en los distintos lugares de trabajo y en un sitio visibles, una copia auténtica de este documento, siendo exhibido permanentemente, junto con la copia legalizada del horario de los trabajadores, debidamente aprobados por la autoridades de trabajo competentes. Sin perjuicio de entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado a cada trabajador.

Como consecuencia de lo expuesto en los párrafos que antecede, todo trabajador de la empresa queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones prescritas en este Reglamento, no siendo su desconocimiento causa de eximente de responsabilidad para ninguno de los trabajadores.

CAPÍTULO II

DE LA CLASIFICACION INTERNA ADMINISTRACION DEL PERSONAL DE TRABAJADORES

Art. 3.- Son Trabajadores de METÁLICAS TULCÁN, todas las personas que prestan sus servicios lícitos y personales en virtud de sus respectivos

contratos individuales de trabajo, siempre y cuando perciban su remuneración directamente de la empresa.

Art. 4.- Para efecto de orden interno administrativos los trabajadores de Metálicas de Tulcán se dividirán en tres áreas funcional, institucional y operativa.

CAPÍTULO III

DE LA ADMISIÓN Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACION DEL PERSONAL.

Art. 5.- Quien aspire a desempeñar un cargo en Industrias Metálicas Tulcán debe hacer la solicitud de empleo por escrito para su registro como aspirante y presentar de los siguientes documentos:

- a) Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- b) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, el área de trabajo donde desempeño sus labores y el salario percibido.
- c) Ser mayor de edad y encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía.
- d) Certificado honorabilidad

CAPÍTULO VI

PERÍODO DE PRUEBA

Art. 6.- Según el código laboral en el Art.15 la empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de esta, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo

Art. 7.- Según el código laboral en el Art.15 el período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas establecidas en el código ecuatoriano de trabajo.

Art. 8.- El período de prueba podrá ser pactado por un periodo no mayor a noventa días como se lo establece en el artículo 15 del código de trabajo.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba.

Art. 9.- Durante el período de prueba, cualquiera de las partes puede darlo por terminado, sin necesidad de justificar la causa para hacerlo ni pagar indemnización alguna; pero, no podrá renovarse el período de prueba.

En el período de prueba, el trabajador o trabajadora goza de los mismos derechos y está sujeto a las mismas obligaciones que correspondan al puesto de trabajo que desempeña.” Tomado de <http://es.scribd.com/doc/18671394/Codigo-Laboral-Ecuatoriano-Ministerio-del-Trabajo-del-Ecuador>

CAPÍTULO V

DE LAS RESPONSABILIDAD, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

Art 10.- Según el código laboral en el Art. 42: Son obligaciones del empleador o empresario:

- a) Tratar a los trabajadores y trabajadoras con el debido respeto y consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

- b) Llevar un registro de trabajadores y trabajadoras en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneración, fecha de ingreso y salida, este registro se actualizará con los cambios que se produzcan y con determinación de la fecha en que se producen los cambios.

Este registro será la única prueba cuando se produzca una discusión acerca del número de trabajadores de la empresa y en caso de que no se lo haya llevado se estará a lo que, con juramento, digan los trabajadores

c) Pagar puntualmente y en forma completa las cantidades que correspondan al trabajador por su trabajo, en la cuantía, plazos y términos del contrato individual de trabajo, contrato colectivo de trabajo y este Código.

d) Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 del Código de Trabajo.

e) Instalar la fábrica, oficinas y demás lugares de trabajo según las disposiciones legales y reglamentarias, las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo ordenadas por las autoridades competentes, y con especiales facilidades para el acceso y desplazamiento de las personas con discapacidad.

f) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado. El tiempo que se pierda por la falta de estos instrumentos, será remunerado como tiempo de trabajo efectivo y siempre que, por cualquier otra causa imputable al empleador, no se pierda el tiempo.

g) Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador o trabajadora, en caso de fallecimiento de su cónyuge o conviviente en unión de hecho, o de sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

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

i) 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.

PROHIBICIONES AL EMPLEADOR

Art 11.- Según el código laboral en el Art. 44: Se Prohíbe al empleador o empresario:

- a) Imponer sanciones que no se hallaren previstas en este Código, el contrato de trabajo.
- b) Retener más del diez por ciento de la remuneración por concepto de multas.
- c) Exigir o aceptar dinero o especies para admitirle al trabajo o por cualquier motivo.
- d) Cobrar intereses, sea cual fuere las cantidades que le anticipe o preste por cuenta de la remuneración.
- e) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores o trabajadoras o a que voten por determinada candidatura.
- f) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.
- g) Sancionar al trabajador o trabajadora con la suspensión del trabajo.
- h) Obstaculizar, por cualquier medio, la inspección y el control que practiquen las autoridades competentes en los locales de trabajo".
(<http://es.scribd.com/doc/18671394/Codigo-Laboral-Ecuatoriano-Ministerio-del-Trabajo-del-Ecuador>) Visitado el 3 de diciembre del 2012

CAPÍTULO VI

DE LAS OBLIGACIONES, DEBERES Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

Art 12.- Según el código laboral en el Art. 45: Son obligaciones del trabajador o trabajadora:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- b) Trabajar, en los casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aun en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador o empresario. En estos casos, el empleador podrá ordenar una labor distinta de la estipulada en el contrato, siempre que sea compatible con

sus aptitudes y los trabajadores y trabajadoras tendrán derecho a la remuneración, de acuerdo con la ley.

- c) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo
- d) Comunica al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses del empleador o empresario y/o de los demás trabajadores.
- e) Restituir al empleador o empresario los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no es responsable por el deterioro que origine el uso normal de ellos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de la mala calidad o defectuosa construcción.
- f) Cuidar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya producción concurra directa o indirectamente o de los que tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.”(<http://es.scribd.com/doc/18671394/Codigo-Laboral-Ecuatoriano-Ministerio-del-Trabajo-del-Ecuador>) Visitado el 3 de diciembre del 2012

DEBERES DE LOS TRABAJADORES

Art. 13.- Los deberes que los trabajadores tienen que cumplir para con su empresa son:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso

la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.

h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo. Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Art 14.- Además de las prohibiciones contenidas en el código de trabajo y demás disposiciones legales vigente en materia laboral, se prohíbe a los trabajadores de la empresa:

- a) Revelar los secretos técnicos, comerciales, industriales, financieros administrativos o de fabricación de los productos de la empresa.
- b) Abandonar sus actividades durante la jornada de trabajo sin causa justificada y sin autorización de la Gerencia o sus jefes inmediatos.
- c) Utilizar las herramientas, materiales, vehículos y equipo que tengan en su poder para fines distintos a la ejecución de su trabajo para los cuales fueron suministrados.
- d) Cometer actos de indisciplina que alteren marcha normal de los trabajos y perjudiquen los intereses de la empresa.
- e) Ejecutar actos sea por malicia o negligencia que quebranten las normas de seguridad, higiene y prevención de accidentes impuestos por este mismo reglamento.
- f) Aprovechar para sí y tercera persona conocimientos técnicos y sistemas de trabajo que hayan sido adquiridos mediante sus servicios que la empresa considera exclusivos.
- g) Presentarse al cumplimiento de sus labores en estado de ebriedad o con señales manifiestas de haber estado bajo los efectos de licor o drogas estupefacientes.
- h) Recibir regalos y obsequios de los clientes de la empresa.
- i) Fumar dentro de las instalaciones de la empresa.

CAPÍTULO VII

DE LA JORNADA DE TRABAJO

Art 15.- La jornada diaria de trabajo será de 8 horas de trabajo o 40 horas semanales así como se lo establece en el artículo 47 del código ecuatoriano de trabajo.

Art 16.- Los trabajadores que laboren más de las ocho horas diarias establecidas en el código de trabajo serán reconocidos como horas extra y pagadas como tal.

Art 17.- Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

Días laborables. Para el personal administrativo y operativo son de lunes a viernes con una jornada de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

CAPÍTULO VIII

DEL CONTROL DE ASISTENCIA

Art 18.- El control respectivo de la asistencia diaria del personal será realizado por el departamento de recursos humanos y además será el encargado de mantener actualizado el registro.

Art 19.- Todos los empleados de Industrias metálicas Tulcán están obligados a registrar su ingreso en las hojas de control, proporcionadas por el departamento de recursos humanos.

Art. 20.- Sera obligación de los empleados estar pendiente de los cambios involuntarios de los horarios de trabajo.

Art. 21.- El registro de asistencia será el único instrumento legal para el cálculo respectivo del sueldo acreditarse mensualmente.

Art. 22.- Los retrasos son aquellos ingresos que se registran después del horario establecido por la empresa.

Art 23.- Los descuentos respectivos por los retrasos se los realizara de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo.

Art 24.- Es considerado como inasistencia la ausencia provocada voluntaria e involuntariamente a un lugar y a una hora determinada, así como también los retiros antes de las horas establecidas de la empresa.

Art 25.- Los jefes de área mensualmente deberán comunicar al jefe de recursos humanos la asistencia y la permanencia de los empleados dentro o fuera de la empresa cuando su trabajo lo amerite para realizar el control respectivo y de esta manera evitar conflictos futuros en cuanto a asistencias y descuentos.

CAPÍTULO 9

DE LOS SUELDOS Y SALARIOS

Art.26.- Salario y sueldo: Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art.27.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, como se lo estipula en los Art. 80 y 81 del Código de Trabajo.

CAPÍTULO X

VACACIONES

Art. 28.- 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, así como se lo establece en Art. 69 del código de trabajo.

Art. 29.- Fijación del período vacacional: En el contrato se hará constar el período en que el trabajador comenzará a gozar de vacaciones. No habiendo contrato escrito o tal señalamiento, el empleador hará conocer al trabajador, con tres meses de anticipación, el período en que le concederá la vacación.

Art. 30.- Acumulación de vacaciones.- El trabajador podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año. Como se estipula en el Art 73 y 75 del código de trabajo

CAPÍTULO XI

DE LOS PERMISOS Y SANCIONES

Art. 31.- Todo permiso deberá ser solicitado con dos días de anticipación y realizarlo a su jefe inmediato por escrito.

Art. 32.- Los jefes de áreas serán los encargados de justificar los permisos otorgados a los empleados mediante justificativos.

Art. 33.- Los permisos se los otorgara por las siguientes causas: Enfermedad, maternidad, lactancia, accidentes, por motivos particulares, motivos justificables etc.

Art. 34.- En el caso de emergencia y de no encontrarse el jefe inmediato los permisos se tendrán que solicitar al departamento de recursos humanos.

Art. 35.- Sanciones: A toda actitud indisciplinaria que viole las normas establecidas por la empresa se le deberá aplicar una sanción disciplinaria.

Art. 36.- Adicionalmente a las sanciones establecidas en el código de trabajo en caso de incumplimiento la empresa considerara sancionatorio los siguientes aspectos: Irrespeto a los jefes y compañeros de trabajo, ausencias o retrasos injustificados, incumplimiento del presente reglamento, abandono del lugar del trabajo sin justificación alguna.

Art. 37.- Las sanciones que se aplicaran dentro de la empresa son las siguientes:

- a) Primera sanción llamada de atención de forma verbal.
- b) Segunda sanción llamada de atención a través de un memo.
- c) Tercera sanción suspensión del trabajo por dos días.
- d) Cuarta sanción despido.

CAPÍTULO XII

DE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Art. 38.- Obligaciones respecto de la prevención de riesgos: Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida.

Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo, como se lo estipula en el Art. 410 del Código de Trabajo.

Art. 39.- La empresa mantendrá indefinidamente una compañía de seguridad e higiene, tendiente a proteger los intereses materiales y personales de los trabajadores y los propios, reduciendo al máximo los accidentes.

Art. 40.- Será obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

Art. 41.- Todo trabajador el día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en

absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

Art. 42.- Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico del seguro social, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordenan la empresa en determinados casos.

Art. 43.- El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

Art. 44.- En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

BIBLIOGRAFÍA.

Barreto, Juan. Gerencia del talento humano, Pearson, Colombia 2009.

Case, Richard: Jacobos Robert: Aquilano, Nicolás. Administración de operaciones, Mc Graw Hill 2008

Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano, Mc Graw Hill, México 2008.

Conrado, Serna. Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo, México 2009.

Daft, Richard: Marcic, Dorothy. Administración de la Producción, Thomson México 2008.

Evas, James: Lindsay, William. Administración y control de la calidad, Cengage, México ,2008.

Gómez, Pedro. Cómo aplicar los recursos humanos, Valletta, Argentina, 2007

Heizer, Jay. Reder, Barry. Administración de operaciones, Pearson, México 2009.

Lacalle, Guillermo. Operaciones administrativas de recursos humanos, México, 2011.

Münch, Lourdes. Administración de capital humano, Trillas, México, 2010.

Palomo, María, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, España, 2010.

Robbins, S y otros. Comportamiento organizacional, 13ª Edición, Pearson Prentice Hall. México, 2009

Rodríguez, Joaquín. Administración moderna del personal, Cengage, México, 2009.

Rodríguez Joaquín. Administración Moderna de Personal, Thomson. México, 2007

Werther, W y otros. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas, McGraw, México, 2008

LINKOGRAFÍA

(<http://es.scribd.com/doc/18671394/Codigo-Laboral-Ecuatoriano-Ministerio-del-Trabajo-del-Ecuador>)

(<http://www.ucuenca.edu.ec/estatuto/images/stories/file/ley-organica-educacion-superior.pdf>)

(<http://www.unicaribe.edu.do/Programas/CON-207.pdf>)

(<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=MANO%20DE%20OBRA>)

(http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=64&Itemid=87&id=4549)

(http://www.gipuzkoa.net/estructura-economica/docs_pdf/cap14.pdf)

(http://www.rap.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=33)

(http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/inefuerzo%20carrera%20de%20observacion/elton_mayo.html)

(http://eleuthera.ucaldas.edu.co/downloads/Revista1_4.pdf)

(<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>)

(<http://humans-talent.blogspot.com/2008/11/manual-de-organizacin-y-funciones.html>)

(<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html>)

(<http://definicion.de/eficiencia/>)

(<http://definicion.de/industria/>)

(<http://definicion.de/mano-de-obra/>)

(<http://materialdidacticonm.wordpress.com/2008/01/30/213-inputs-y-outputs-de-un-sistema/>)

[\(http://www.inec.gob.ec/estadisticas/\)](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/)

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

<http://www.implementacionsig.com/index.php/norma-ohsas-180012007>

<http://normaohsas18001.blogspot.com/2012/02/seguridad-e-higiene-industrial.html>

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.3-A382d/658.3-A382d-Capitulo%20IV.pdf>

<http://www.slideshare.net/RafaelR11/talento-humano-3155738>

<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-29/recursos-humanos-2/la-importancia-del-talento-humano.htm>

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/mac2.htm>

<http://es.scribd.com/doc/16644859/Flujo-Grama-de-Seleccion-Personal>

<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>

<http://diversionacuatica.galeon.com/productos1633844.html>

<http://www.interapas.gob.mx/Transparencia/a19f4/Puestos/Administracion.pdf>

<http://www.observatoriolaboral.gob.mx/work/sites/ola/resources/LocalContent/687/1/perfil06asistentederh.pdf>

<http://acercar.ambientebogota.gov.co/industria/biblioteca/MANUAL-DE-BUENAS PRACTICAS/Oportunidades%20de%20produccion%20mas%20limpia%20en%20el%20sector%20de%20metalmeccanica.pdf>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/fonseca_g_fj/apendice_A.pdf

<http://es.scribd.com/doc/51333294/19/Funciones-del-Jefe-de-Produccion>

VII. ANEXOS.

INSTRUMENTOS

Los Instrumento que se utilizó para el desarrollo de la propuesta fueron:

Entrevista.- La misma que estuvo enfocada para los propietarios de las metalmecánicas existentes en la ciudad de Tulcán.

Encuesta.-Este instrumento estuvo dirigido a los trabajadores que laboran en las metalmecánicas de la ciudad de Tulcán.

Cronograma

Tiempo Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Antecedentes de la Propuesta.	■																											
Justificación.	■																											
Objetivos.		■																										
Fundamentación		■																										
Diseño institucional			■	■																								
Diseño y elaboración de políticas para el departamento de recursos humanos					■	■	■	■																				
Organigrama estructural									■	■	■	■																
Reclutamiento del personal y selección del personal										■	■	■																
Flujo grama de reclutamiento y selección del personal											■	■																
Programas de inducción, capacitación, seguridad e higiene industrial													■	■	■	■												
Manual de funciones																	■	■	■	■								
Evaluación de desempeño																					■	■	■	■				
Reglamento interno de trabajo de la empresa																									■	■	■	■

Presupuesto general para desarrollo de la propuesta

DETALLE	VALOR
Creación del departamento de Recurso Humano.	878,65
Reclutamiento	349.66
Inducción	15.00
Capacitación	900.00
Total	2143,31

Elaborado por: Diana Galvis

Recursos

Recursos humanos

La persona involucrada en el desarrollo del presente trabajo fue; el alumno con su respectivo tutor.

Los Actores Sociales Del Proyecto fueron: Los propietarios y trabajadores de las metalmecánicas”.

Recurso Técnico

Computadora	Desarrollo del trabajo escrito
Grabadora	Para la ejecución de la entrevista planteada.
Cámara fotográfica	Para obtener los anexos que servirán de sustento para el desarrollo del trabajo.

Recursos bibliográficos	Para fundamentar la investigación
Software (SPSS Statistics)	Tabulación de encuestas
Útiles de oficina	Para desarrollo

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis para la implementación de incrementos de puestos de trabajo

Puestos y sueldos actuales que maneja la empresa

ROL DE PAGOS CON PUESTOS ACTUALES							
			11,15%	9,35%			
Nº	CARGO	SUELDO	APORTE PATRONAL	APORTE PERSONAL	SUELDO LÍQUIDO PERCIBIDO	GASTO A GENERARSE	GASTO ANUAL
01	GERENTE	1000,00	111,50	93,5	906,50	1111,50	13338,00
02	BODEGUERO- DISTRIBUIDOR	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
03	OBRERO 1	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
04	OBRERO 2	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
05	OBRERO 3	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
06	OBRERO 4	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
07	OBRERO 5	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
08	VENDEDOR 1	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
09	VENDEDOR 2	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
10	VENDEDOR 3	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
	Total en sueldos	3862,00	430,61	361,10	3500,90	4292,61	51511,36

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Diana Galvis

Proyección realizada haciendo el incremento de un puesto mediante un ascenso

ROL DE PAGOS CON PUESTOS ACTUALES							
			11,15%	9,35%			
Nº	CARGO	SUELDO	APORTE PATRONAL	APORTE PERSONAL	SUELDO LÌQUIDO PERCIBIDO	GASTO A GENERARSE	GASTO ANUAL
01	GERENTE	1000,00	111,50	93,5	906,50	1111,50	13338,00
02	BODEGUERO- DISTRIBUIDOR	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
03	OBRERO 1	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
04	OBRERO 2	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
05	OBRERO 3	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
06	OBRERO 4	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
07	VENDEDOR 1	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
08	VENDEDOR 2	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
09	VENDEDOR 3	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
10	JEFE DE PRODUCCIÒN Y VENTAS	800,00	89,2	74,8	725,2	889,20	10670,4
	TOTAL EN SUELDOS	4344,00	484,36	406,164	3937,84	4828,36	57940,27

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Diana Galvis

Proyección realizada tomando en cuenta el ascenso y la creación de un puesto más

ROL DE PAGOS CON PUESTOS ACTUALES							
			11,15%	9,35%			
Nº	CARGO	SUELDO	APORTE PATRONAL	APORTE PERSONAL	SUELDO LÌQUIDO PERCIBIDO	GASTO A GENERARSE	GASTO ANUAL
01	GERENTE	1000,00	111,50	93,5	906,50	1111,50	13338,00
02	BODEGUERO- DISTRIBUIDOR	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
03	OBRERO 1	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
04	OBRERO 2	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
05	OBRERO 3	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
06	OBRERO 4	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
07	VENDEDOR 1	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
08	VENDEDOR 2	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
09	VENDEDOR 3	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
10	JEFE DE PRODUCCIÒN Y VENTAS	800,00	89,20	74,80	725,20	889,20	10670,40
11	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	800,00	89,20	74,80	725,20	889,20	10670,40
	TOTAL EN SUELDOS	5144,00	573,56	480,964	4663,04	5717,56	68610,67

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Diana Galvis

Proyección realizada tomando en cuenta el ascenso y la creación de dos puestos

ROL DE PAGOS CON PUESTOS ACTUALES							
			11,15%	9,35%			
Nº	CARGO	SUELDO	APORTE PATRONAL	APORTE PERSONAL	SUELDO LÌQUIDO PERCIBIDO	GASTO A GENERARSE	GASTO ANUAL
01	GERENTE	1000,00	111,50	93,5	906,50	1111,50	13338,00
02	BODEGUERO- DISTRIBUIDOR	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
03	OBRERO 1	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
04	OBRERO 2	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
05	OBRERO 3	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
06	OBRERO 4	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
07	VENDEDOR 1	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
08	VENDEDOR 2	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
09	VENDEDOR 3	318,00	35,46	29,73	288,27	353,46	4241,48
10	JEFE DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	800,00	89,20	74,80	725,20	889,20	10670,40
11	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	800,00	89,20	74,80	725,20	889,20	10670,40
12	CONTADOR	500,00	55,75	46,75	453,25	555,75	6669,00
	TOTAL EN SUELDOS	5644,00	629,31	527,71	5116,29	6273,31	75279,67

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Diana Galvis

PRESUPUESTO REQUERIDO PARA EL INCREMENTOS DE PUESTOS				
UND	DETALLE	VALOR UNT	SUB TOTAL	TOTAL
	SUELDOS			15880,80
	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		9772,80	
	JEFE DE PRODUCCIÒN Y VENTAS		9772,80	
	CONTADOR		6108,00	
2	EQUIPOS DE COMPUTO		500,00	1000,00
	MUEBLES DE OFICINA			950,00
3	ESCRITORIOS	180,00	540,00	
3	SILLAS	50,00	150,00	
2	ARCHIVADORES	130,00	260,00	
	SUMINISTRO DE OFICINA			53,85
6	FOLDER GRANDES	3,50	21,00	
3	RESMAS DE PAPEL	3,80	11,40	
9	ESFEROS	0,35	3,15	
20	CARPETAS	0,30	6,00	
3	CORRECTORES	0,70	2,10	
3	CAJAS DE CLIPS	0,80	2,40	
1	PERFORADORA	4,00	4,00	
1	GRAPADORA	3,80	3,80	
	TOTAL			17884,65

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Diana Galvis

INDUSTRIAS METÀLICA TULCÀN							
ESTADO DE RESULTADOS (PROYECTADO)							
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	129000,00	154800,00	185760,00	222912,00	267494,40	320993,28
(-)	Costo de Ventas	54000,00	64800,00	74520,00	85698,00	98552,70	113335,61
(=)	Utilidad Bruta en Ventas	75000,00	90000,00	111240,00	137214,00	168941,70	207657,67
(-)	Gastos Administrativos	18785,52	29697,12	29914,20	40834,24	47790,33	48120,48
	Sueldos	15816,00	25416,00	25416,00	35016,00	41016,00	41016,00
	Servicios Básicos	1206,00	1447,20	1664,28	1913,92	2201,01	2531,16
	Aporte Patronal	1763,52	2833,92	2833,92	3904,32	4573,32	4573,32
(-)	Gastos Operacionales	21207,60	16966,08	16966,08	16966,08	16966,08	16966,08
	Sueldos a Obreros	19080,00	15264,00	15264,00	15264,00	15264,00	15264,00
	Aporte Patronal	2127,60	1702,08	1702,08	1702,08	1702,08	1702,08
(-)	Gasto de Venta	15007,06	15343,56	15670,41	15890,29	16245,15	16737,23
	Sueldos Vendedores	11448,00	11448,00	11448,00	11448,00	11448,00	11448,00
	Aporte Patronal	1276,56	1276,56	1276,56	1276,56	1276,56	1276,56
	Arriendos	1800,00	2040,00	2280,00	2400,00	2640,00	3000,00
	Servicios Básicos	482,50	579,00	665,85	765,73	880,59	1012,67
(-)	Otros Gastos	0,00	720,00	0,00	720,00	720,00	0,00
(=)	Utilidad antes del interés	19999,82	27273,24	48689,31	62803,39	87220,14	125833,88
(-)	Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)	Utilidad antes del impuesto	19999,82	27273,24	48689,31	62803,39	87220,14	125833,88
(-)	15% de Participación a trabajadores	2999,97	4090,99	7303,40	9420,51	13083,02	18875,08
(=)	Utilidad antes de impuestos	16999,85	23182,25	41385,91	53382,88	74137,12	106958,80
(-)	Impuesto a la Renta	1338,42	5124,09	6721,09	21117,45	27349,90	24568,88
(=)	Utilidad Neta	15661,43	18058,16	34664,82	32265,43	46787,22	82389,92

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Diana Galvis

INDUSTRIAS METÀLICA TULCÀN							
ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO PROYECTADO							
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	ENTRADAS	129000,00	154800,00	185760,00	222912,00	267494,40	320993,28
	Ventas	129000,00	154800,00	185760,00	222912,00	267494,40	320993,28
(-)	EGRESOS	49832,50	56914,20	56738,13	67527,65	74169,60	74271,83
	Sueldos	46344,00	52128,00	52128,00	61728,00	67728,00	67728,00
	Servicios Básicos	1688,5	2026,20	2330,13	2679,65	3081,60	3543,83
	Arriendos	1800,00	2040,00	2280,00	2400,00	2640,00	3000,00
	Otros Gastos	0,00	720,00	0,00	720,00	720,00	0,00
(=)	Flujo Neto del Efectivo	79167,50	97885,80	129021,87	155384,35	193324,80	246721,45

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Diana Galvis

Análisis:

Como podemos observar luego de hacer una recopilación de la información financiera de la empresa, se obtiene como resultado la viabilidad de crear los puestos de trabajo propuestos en el organigrama, ya que con su creación, podemos contribuir económicamente al crecimiento de la empresa; valores que se reflejan en los cuadros.

Mediante el análisis ejecutado anteriormente se propone que los departamentos a incrementarse deben ser implementados en la organización uno a uno con lapso de tiempo de un año, para que de esta manera no se afecte a las utilidades empresariales y su aplicación sea fácil de conseguir.

Encuesta

Fecha.....

Sexo: Masculino () Femenino ()

OBJETIVO: Conocer por parte de los trabajadores las necesidades requeridas para el buen desempeño de sus actividades, con la finalidad de aumentar la productividad en la mano de obra, en la empresa que se desempeña.

Escoja la respuesta que más se acerque su realidad laboral

1. ¿Hace que tiempo lleva laborando en la empresa?

.....

2. ¿Cuenta usted con un programa de Motivación?

Si.....

No.....

Cuáles.....

3. ¿Cuáles incentivos considera más motivadores?

Incentivos monetarios.....

Incentivos no monetarios.....

4. Marque tres sugerencias que le gustaría a usted que se lleve a cabo para mejorar su rendimiento laboral

Actividades de recreación.....

Definición concreta de funciones.....

Mejorar la comunicación entre jefe y empleados.....

Motivación personal.....

Análisis de carga laboral.....

Integración de personal.....

Selección de personal al integrar una nueva persona.....

Mejorar los sueldos.....

5. ¿Qué recursos recreativos considera necesarios de implementar?

Culturales.....

Deportivos.....

6. ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación?

Si.....

No.....

7. ¿En qué temas cree Ud. que se debería capacitar?

Temas técnicos.....

Desarrollo humano.....

Trabajo en equipo.....

Seguridad industrial.....

Otros.....

Cuales.....

8. ¿Existe en la empresa un sistema de evaluación del desempeño?

Si.....

No.....

9. ¿Cómo evalúa usted la cooperación por parte de su jefe, en el momento de presentarse un inconveniente?

Deficiente.....

Buena.....

Muy buena.....

Excelente.....

10. ¿Cree usted que el salario mensual que percibe está de acuerdo con las actividades que ejecuta diariamente?

Si.....

No.....

Porqué.....

11. ¿Cómo es la relación con su jefe y compañeros de trabajos?

Excelente.....

Buena.....

Regular.....

Mala.....

12. ¿El trato que recibe por parte de su jefe es el adecuado?

Si.....

No.....

Porqué.....

13. ¿Considera usted, que su trabajo aporta al desarrollo de la empresa?

Si.....

No.....

14. ¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?

Si.....

No.....

Porqué.....

15. ¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones?

Si.....

No.....

Porqué.....

16. ¿La dotación de herramientas que usted utiliza son las adecuadas para el desarrollo de su trabajo?

Si.....

No.....

17. ¿Existen los medios de protección adecuados?

Si.....

No.....

Porqué.....

18. ¿Existe señalización de áreas y puestos riesgosos?

Si.....

No.....

19. Los pedidos son entregados a tiempo

Si.....

No.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENTREVISTA

Análisis general de las entrevistas realizadas a los propietarios de las metalmecánicas de la ciudad de Tulcán

1. ¿Qué productos ofrece la empresa?

Los productos que se ofrecen en esta área son elaboración de pasamanos, anaqueles, archivadores sillas escritorios, vitrinas y hornos.

2. ¿La empresa cuenta con una visión, misión y objetivos?

A nivel general los propietarios manifiestan que no tienen estructurada la misión y visión de sus locales, en su gran mayoría por la falta de conocimiento y otros manifiestan por falta de tiempo y recurso especializado en su elaboración.

3. ¿Qué conocimientos técnicos debe tener el aspirante para acceder a los puestos del área de producción y venta?

En el área de producción los conocimientos más necesarios de los nuevos trabajadores son él; diseño, corte, doblado y soldado y en el área de ventas es la atención al cliente y conocimientos de las funciones y utilidades de los productos que se ofrecen.

4. ¿Qué tipo de habilidades y destrezas debe poseer el aspirante para ejercer un puesto en la empresa?

Tener espíritu de decisión, crear climas propicios para el desarrollo de las diferentes actividades, orientado a trabajar en equipos, establecer buenas relaciones con sus compañeros, ser flexible

5. ¿Cuál es el proceso que se utiliza para la contratación de los trabajadores?

Por lo general lo realizan a través de poner a prueba al aspirante durante tres días, si desarrolla su trabajo de una manera correcta lo dejan que ocupe el puesto que está vacante pero caso contrario buscan a otra persona.

6. ¿Por qué medios de comunicación se da a conocer la necesidad de contratar nuevo personal?

La mayoría de los propietarios coinciden que cuando tienen la necesidad de contratar a una persona lo realizan por medio de recomendaciones a sus amistades y/o conocidos.

7. ¿Cuál es la técnica que usted aplica para seleccionar el nuevo personal?

Las personas encuestadas manifiestan que no aplican ninguna técnica para seleccionar al personal, simplemente lo realizan a través de una prueba de campo, la misma que consiste en poner al nuevo trabajador a ejecutar una tarea para al final mirar sus resultados.

8. ¿Cómo evalúa el proceso de selección del nuevo personal?

En este sector la evaluación que se realiza a los trabajadores es a través de procesos artesanales, el mismo que se enfoca al resultado final de la ejecución de sus actividades

9. ¿Cuentan con algún mecanismo que permita conocer las opiniones, sugerencias e iniciativas de todos los trabajadores de la empresa?

Los encuestados con respecto a esta pregunta responden que no poseen mecanismos que permitan conocer a fondo las necesidades y sugerencias de sus trabajadores, ya que se tiene establecido las funciones y procesos exactos para la elaboración de cada artículo.

10. ¿Qué programas de capacitación y evaluación de desempeño aplica para con sus empleados?

Los encuestados en su mayoría manifiestan que no realizan capacitaciones ni evalúan a sus empleados, ya que existe en ellos una falta de conocimientos que les permitan ejecutar estos procesos.

11. ¿La política salarial de la empresa incluye metas de justicia, equidad, seguridad laboral y reconocimiento al desempeño laboral de los trabajadores?

Los trabajadores en estos sectores ganan un porcentaje de acuerdo a las actividades producidas ya que de ellos depende el rendimiento diario para sacar su mensual.

12. ¿Cuentan con programas de protección laboral, salud e higiene?

Los encuestados manifiestan que no cuentan con este tipo de programas, pero que si dotan de las herramientas más necesarias para la protección de sus trabajadores, pero como se pudo observar mientras se estaba realizando estas entrevistas, a los trabajadores les falta muchos implementos de protección ya que están expuestos mucho a los accidentes ya que el peligro en esta área es permanente y se presenta en un mayor grado.

13. ¿Qué tipo de motivación se emplea para con el personal?

Casi en un 98% de los encuestados manifiestan que no motivan a su personal, mientras que el 2% dan a conocer que motivan a sus trabajadores con una remuneración extra, pero que no lo realizan permanentemente.

14. ¿Considera usted que tener al personal motivado mejora el rendimiento en la empresa?

Los encuestados con respecto a esta pregunta responden que sí que un trabajador entre más motivado más rápido desempeñan sus labores.

15. ¿Cuenta con un área especializada en atención al cliente?

Los mismos propietarios son los que atienden a los requerimientos de sus clientes por falta de personal y en su mayoría de puntos de ventas o de una persona que se dedique a este aspecto.