



**UNIVERSIDAD DEL MAR**

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI**

**MAESTRÍA MBA  
MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**TÍTULO DEL TRABAJO:**

**“PROPUESTA TECNICA DE GESTION DE PROCESOS Y  
TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA DE LA  
EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA”**

**Nombre del Integrante:**

**Jorge Villacreses Guillem**

**Tutor:  
Dr. Germán Pérez**

**Manta-Ecuador**

**Marzo 2011**

## CERTIFICACIÓN

Dr. Germán Pérez  
DOCENTE TUTOR

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de Investigación realizado por el estudiante: Jorge Villacreses Guillen, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Manta, 25 Marzo del 2011

.....

Dr. Germán Pérez

## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Villacreses Guillem Jorge Isaac declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad del Mar de Chile y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente, declaro conocer y aceptar la disposición legal del Estatuto Orgánico de la Universidad que en su parte pertinente menciona que: Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través del aval académico o institucional de la Universidad.

F .....

El Autor

## AGRADECIMIENTO

Ser agradecido es más que saber pronunciar unas palabras de forma mecánica, la gratitud es aquella actitud que nace del corazón en aprecio a lo que alguien más ha hecho por nosotros. Es reconocer que sin los demás es imposible lograr aspiraciones o metas, por lo que siento un deber destacar:

A Dios que puso los medios para entrar a la Maestría, quien me dio la fortaleza espiritual y física.

A mi familia por su comprensión y paciencia  
Para mi asesor Dr. Germán Pérez que me permitió estar en este proyecto de tesis; así como todo su apoyo incondicional y depositar su confianza en Mí, admiro su calidad humana.

Para la Lcda. Blanquita Gilabert por ser tan amable espiritual y brindarme su apoyo para el diseño de mi Tesis.

Para todos los doctores que se involucraron en mi formación profesional, a Guillermo Loayza que en su descanso eterno le agradezco sus sabias enseñanzas.

Para mis Padres: Baluartes, Iconos y porta estandartes de mi vida por su entrega incondicional y oraciones, a mi Tía Betsy y a mi Colaboradora Zoraida.

A todos Ustedes MIL GRACIAS de todo corazón, que Dios los bendiga, por que han sido una Bendición en mi Vida.

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a las personas que más AMO en esta Vida mi esposa Mayka Avila, mis Hijos Domenica, Valentina y Jose Ernesto. Mis Padres.... Por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

## INDICE

CERTIFICACIÓN.....	
DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS .....	
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	12
KEYWORDS: .....	13
GLOSARIO .....	14
CAPÍTULO I .....	15
ASPECTOS GENERALES.....	15
1.1. INTRODUCCIÓN. ....	15
1.2. EL PROBLEMA. ....	16
1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	17
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	18
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	18
1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	18
1.6.2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS .....	18
1.7. VARIABLES .....	19
1.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE .....	19
1.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	19
1.8. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	20
1.8.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN: BÁSICA.....	20
1.8.2. NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	20
1.8.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN: ESPECIFICA.....	20
1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	23
1.10. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO .....	23

<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>25</b>
<b>DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. ....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.1. BREVE RESEÑA DE LA EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.4. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.5. INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES. ....</b>	<b>35</b>
<b>2.4 . LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.1. LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.2. DIVERSAS ERAS DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.3. NIVELES ORGANIZACIONALES.....</b>	<b>38</b>
<b>2.5 . LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (ARH)....</b>	<b>39</b>
<b>2.5.1. LOS DESAFÍOS DE LA ATH.....</b>	<b>41</b>
<b>2.5.2. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS... </b>	<b>42</b>
<b>2.5.3. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA ATH .....</b>	<b>44</b>
<b>2.5.4. POLÍTICAS DE TH .....</b>	<b>45</b>
<b>2.6 SISTEMAS DE ATH.....</b>	<b>46</b>
<b>2.7. LA ATH COMO UN PROCESO .....</b>	<b>49</b>
<b>2.8. SUBSISTEMA DE PROVISION O ALIMENTACIÓN DEL TALENTO HUMANO. ....</b>	<b>50</b>
<b>2.8.1. PLANEACIÓN DE TALENTO HUMANO. ....</b>	<b>50</b>
<b>2.8.2. RECLUTAMIENTO DE TALENTO HUMANO .....</b>	<b>51</b>
<b>2.8.3. SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO .....</b>	<b>53</b>
<b>2.8.4. INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO .....</b>	<b>54</b>
<b>2.9. SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE TALENTO HUMANO .....</b>	<b>56</b>
<b>2.9.1. ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y DISEÑO DE CARGOS.....</b>	<b>56</b>
<b>2.9.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TOTAL. ....</b>	<b>59</b>
<b>2.10. SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE TALENTO HUMANO.....</b>	<b>60</b>
<b>2.10.1. REMUNERACIÓN Y COMPENSACIÓN DE SALARIOS. ....</b>	<b>60</b>
<b>2.10.2. HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO (HSL). ....</b>	<b>62</b>
<b>2.10.3. CLIMA LABORAL.....</b>	<b>63</b>
<b>2.11. SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO.....</b>	<b>65</b>

2.11.1.	CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	66
2.11.2.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)	68
2.12.	SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE TALENTO HUMANO	69
2.12.1.	PROCESO DE CONTROL DE TALENTO HUMANO	70
2.12.2.	AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO	71
2.12.3.	BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	71
2.13.	GESTIÓN POR COMPETENCIA	73
2.14.	ANTCEDENTES DE LA GESTION POR COMPETENCIAS	72
2.14.1.	MODELOS	72
2.15.	LAS COMPTENCIAS LABORALES COMO CONCEPTO	73
2.16.	TIPOS DE COMPETENCIAS	75
2.17.	MODELO O GESTION POR COMPETENCIAS	76
2.18.	IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE GC	77
2.19.	ESTRUCTURA MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS	78
2.10.	RESTRICCIONES DEL MODELO	79
2.21.	LA CADENA DE VALOR	81
CAPÍTULO III		83
ESTRATEGIAS METODOLOGICAS Y ANALISIS SITUACIONAL ACTUAL DEL TALENTO HUMANO DE EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA		83
3.1.	DIAGNOSTICO DE EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA: ANTECEDENTES	83
3.1.1.	CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INVESTIGACION	82
3.1.2.	DOCUMENTACION Y ANTECEDENTES DEL TEMA	84
3.1.3.	MAPA CONCEPTUAL DEL ÁREA DE CONOCIMIENTO DE LA TESIS	86
3.1.4.	MAPA CONCEPTUAL DEL LÍMITE DE LA TESIS	87
3.1.5.	METODOLOGÍA GENERAL	87
3.1.6.	ESCENARIO DE TRABAJO	89
3.1.7.	RELACIÓN INSTRUMENTAL FUNDAMENTAL Y OPERACIONAL	90
3.1.8.	FUNDAMENTO DEL PROYECTO	90
3.1.8.1.	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	91



3.1.8.2. OBJETIVOS DE RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA .....	92
3.2. SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....	92
3.3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO.....	92
3.3.1. CARACTERIZACION ANÁLITICA DE CUPORT .....	92
3.3.2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....	94
3.4. CARACTERIZACION Y DILIGENCIAMIENTO DE LA INFORMACIÓN...	105
3.5. ESTUDIO, DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS: ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y LÓGICO.....	110
3.6. REFERENCIAS DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	113
3.6.1. LEVANTAMIENTO DE SISTEMAS Y SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TH ACTUAL UTILIZANDO LA CADENA DE VALOR. ....	115
3.6.2. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CUPORT.....	119
CAPÍTULO IV.....	121
FORMULACION DE LA PROPUESTA Y .....	121
METAS DEL MODELO A IMPLEMENTAR .....	121
4.1. PLANTEAMIENTO DEL DIAGRAMA DE ACCIÓN DEL PROYECTO: INTERRELACIÓN DE LOS AGENTES QUE CONFIGURAN EL PROCESO. ....	121
4.2. CARACTERIZACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO CON PERSPECTIVA CAUSAL.....	123
4.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS MACRO PROCESOS Y LA CADENA DE VALOR. ....	124
4.4. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS CON ENFOQUE CAUSAL PARA EL MEJORAMIENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CAMBIO INSTITUCIONAL DE CUPORT CIA LTDA.....	127
4.5. MODELACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS DE SISTEMAS Y SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	129
4.6. DISEÑO MODELO DEL MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS.....	149
4.7. PASOS PARA DISEÑAR UN MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES. ....	155
4.8. ADOPCIÓN DE NUEVOS ESQUEMAS DE GESTIÓN BAJO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES.....	160

4.9.	PASOS IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTION POR COMPETENCIAS	
	161	
4.10.	DETERMINACION DE VARIABLES E INDICADORES .....	163
	CAPÍTULO V .....	169
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	169
5.1.	CONSIDERACIONES FINALES.....	169
5.2.	CONCLUSIONES. ....	171
5.3.	RECOMENDACIONES .....	174
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	175
	ANEXOS .....	177

## RESUMEN EJECUTIVO

La administración o gestión del talento humano practicada en forma eficiente es de gran importancia para toda entidad económica u organización; en donde se realicen labores con el soporte de las personas, secciones, o áreas departamentales, se requerirá de una especial atención, para alcanzar el éxito.

Los departamentos de talento humano desempeñan un papel importante, esencial y en expansión en el logro del éxito organizacional

Al analizar la definición de *Competencia* debemos considerar los antecedentes de varias décadas, principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia. Las competencias aparecen inicialmente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado.

El presente trabajo tiene como objetivo direccionar la formulación de una propuesta de mejora del servicio que se oferta en la *Empresa Custodia Portuaria CUPORT CIA. LTDA*, a través de una propuesta técnica de Gestión de procesos y Talento Humano por competencia.

Se intenta abarcar la Formulación de la Cadena de Valor Empresarial, el Manual de PROCESOS de Sistemas y Subsistemas de la Gestión de Talento Humano, la formulación del Manual de Valoración de Puestos o cargos y el Diseño del Manual de Perfiles de Cargo por Competencias; centrado en el desarrollo de las actividades que realiza *Empresa Custodia Portuaria CUPORT CIA. LTDA* abarcando desde la identificación general de la situación diagnóstica, la fundamentación teórica, las competencias genéricas y sus niveles de dominio, asociados a cada cargo, hasta los procedimientos de evaluación utilizados.

Estos parámetros apoyaran el diseño de la estrategia hasta la selección de indicadores, pasando por la redefinición de metas y objetivos curriculares, con la finalidad, no sólo de mejorar la calidad del servicio, sino de poder medirla, considerando el término competencia con el objetivo de destacar su magnitud e importancia en el Diseño Curricular alineadas en las competencias laborales.

Para mejor entendimiento del lector, este trabajo está estructurado en cinco capítulos: El *capítulo 1* establece los aspectos generales, una breve introducción y el plan de tesis. El *capítulo 2*, está enfocado al marco teórico referencial de la administración de talento humano con el desarrollo del marco teórico y conceptual. *En el capítulo 3*, cubre se la organización de la información recopilada para determinar el diagnóstico de la situación actual del talento humano de la Empresa Custodia Portuaria CUPORT CIA. LTDA. En el *capítulo 4*, se describe la formulación de la propuesta y metas del modelo a implementar, iniciando con la configuración y despliegue de los sistemas y subsistemas de la administración del Talento Humano; finalizando con un plan de monitoreo y evaluación ex post determinando indicadores, los mismos que constituyen el objeto del presente trabajo donde posteriormente ayudarán a comprobar y contrastar las hipótesis y el alcance de los objetivos. El *capítulo 5*, resalta las conclusiones producto del trabajo realizado y además las recomendaciones que a lo largo de la aplicación se consideran necesarios. Finalmente, para mantener su utilidad y claridad, el documento presenta ciertas características didácticas tales como tablas, gráficos y un glosario de términos.

## **KEYWORDS:**

Gestión de procesos

Talento Humano

Competencias

## GLOSARIO

**Capacitación:** se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieran para desempeñar su trabajo.

**Cognición:** es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo.

**Competencias:** Es un sistema de conocimientos, conceptuales y de procedimientos, organizados en esquemas operacionales y que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas - problemas y su resolución por una acción eficaz (Tremblay, 1994: 16)

**Clima Laboral:** es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades de un ambiente de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen en su conducta.

**Cultura organizacional:** es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros naciendo en la sociedad y administrada mediante los recursos que la sociedad le proporciona, y representa el factor activo que fomenta el desenvolvimiento de la sociedad de acuerdo a las exigencias del entorno reflejándose en estrategias, estructuras y sistemas para adquirir una guía de acción.

**Eficacia:** obtener los resultados correctos para garantizar satisfacción de los clientes internos y externos y de los accionistas.

**Eficiencia:** gestionar los recursos correctamente.

**Estrategia:** es el medio de establecer propósitos de la organización en términos de objetivos de largo plazo respondiendo a oportunidades y amenazas externas, a fortalezas y debilidades internas, pero siempre con la intención de conseguir ventaja competitiva y adaptarse a los cambios del entorno. La estrategia incluye el reconocimiento formal de que los destinatarios de los resultados de las transacciones de la firma serán sus accionistas, sus trabajadores, sus consumidores y la sociedad en general.

**Evaluación del desempeño:** es el proceso por el cual se valora el rendimiento del colaborador, es comparar el desempeño observado con el desempeño esperado.

**Gestión:** acción y efecto de administrar.

**Recursos:** son los medios disponibles que facilitan el desarrollo de las actividades. (Personas, herramientas, máquinas, computadoras, instalaciones).

**Talento Humano:** personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea.

**Reclutamiento:** es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada por lo tanto es una actividad de comparación y de confrontación.

**Regulaciones:** son las normas, procedimientos, reglas y condiciones a las que estarán sujetas las actividades, al igual que las especificaciones establecidas por el cliente.

**Selección:** es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.

**Selección de personal:** es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos de la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

**Sistema de provisión de TH:** son procesos que se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización.

**Sistema de Aplicación de TH:** incluyen los primeros pasos de la integración de los primeros miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo.

**Sistema de mantenimiento de TH:** exige una serie de cuidados especiales en planes de compensación monetaria, beneficios sociales, higiene y seguridad laboral.

**Sistema de Desarrollo de TH:** incluyen actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y organizacional.

**Sistema de control de TH :** ayudan al control de TH para que las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad la sociedad se enfrenta a grandes cambios sociales y tecnológicos, rápida y constante, se generará amenazas y oportunidades para la humanidad y porque no decirlo para las empresas; organizaciones grandes o pequeñas, que desarrollan sus actividades en un entorno económico y social muy competitivo.

El presente y futuro de toda organización depende mucho de lo bien que se administre el talento humano, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de ellos deben elevarse al máximo para el logro de sus fines propuestos.

Conocedores de que el talento humano es el elemento más importante dentro la organización y administración de las instituciones, se afirma categóricamente, dentro de los estudios de la administración general, que el elemento humano es el principal y común denominador de la eficiencia y eficacia, pues, hasta los más sofisticados elementos técnicos, no pueden prescindir de la intervención humana.

Ante esto, la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPOORT CIA. LTDA se encuentra en un proceso de mejoramiento organizacional por procesos, tendiente a generar herramientas de gestión de talento humano que le permitan alcanzar los propósitos y finalidades de su Planeación Estratégica Institucional.

En ese contexto la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPOORT CIA. LTDA requiere diseñar y/o actualizar sus herramientas de gestión de talento humano en un enfoque de competencias y gestionadas por procesos.

Estos planteamientos, deben ser coherentes con los sistemas y subsistemas de la Administración de Talento Humano.

## 1.2. EL PROBLEMA.

### 1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante indicar que la mayoría de instituciones y particularmente LA EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA no utilizan o aplican técnicas específicas para identificar y valorar los sistemas y subsistemas básicos de la administración de personal como provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control. Las dificultades o problemas, dentro de la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA en la administración del talento humano son las siguientes:

- ***Desconocimiento parcial de los sistemas y subsistemas de la Gestión de Talento Humano (GTH) de provisión de personas, de aplicación, de mantenimiento, de desarrollo y seguimiento:*** A pesar de conocerse la secuencia para aplicar los sistemas y subsistemas de la *GTH* y considerando un adecuado control de costos, no se aplica.
- ***Inadecuados métodos de aplicación de los sistemas y subsistemas de la GTH de provisión de personas, de aplicación, de mantenimiento, de desarrollo y seguimiento:*** Es muy subjetivo e irreal, no se puede estimar los esfuerzos y contribuciones que realizan los empleados, trabajadores y funcionarios de la organización. A la par no se cuenta con un plan de desarrollo para incrementar las competencias a través de la *capacitación* de los funcionarios para mejorar sus aportes a la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA. Falta de tiempo e incoherencia de referencias para aplicar un plan de evaluación por parte de las Unidades o Áreas administrativas. Poca homogeneidad y equilibrio de los diferentes evaluadores. Comparaciones e interpretaciones subjetivas de las distintas funciones dentro de la organización.

### 1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Los Directivos la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA permitirán establecer condiciones favorables y lo suficientemente flexibles con los

Sistemas y subsistemas de *GTH* para poder encauzar su estructura en forma sistémica hacia el mantenimiento de su coherencia y correspondencia con los principios Institucional para encontrar soluciones pertinentes?

¿Las disposiciones legales, políticas y administrativas dadas en la nueva Constitución, la Ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa, el Código de trabajo, el Estatuto y Reglamento del la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPOORT CIA. LTDA, son lo suficientemente flexibles como para obtener resultados eficaces y eficientes, en la *GTH*?

¿Cuáles son las revelaciones del bajo índice de motivación, involucramiento, compromiso y liderazgo detectado entre los funcionarios miembros del la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPOORT CIA. LTDA?

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Desde su creación la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPOORT CIA. LTDA y otras Empresas similares que han surgido recientemente, están llevando una *GTH* por competencias en forma inadecuada. En el diseño de la estructura organizacional, el Talento Humano debe ser considerado en forma sistémica, para que mantenga su coherencia y su correspondencia. El proyecto se justifica desde las siguientes ópticas:

- **Teórica:** Los nuevos modelos de la administración del talento humano por competencias, en la actualidad han experimentado acelerados cambios en sus procesos, ya que no se cuenta con métodos y técnicas; actualmente con el real conocimiento y la aplicación de estos procesos es muy limitado debido a que los métodos y técnicas se los desconoce.
- **Práctica:** En la actualidad ciertas Empresas necesitan un estudio más especializado en el ámbito de la gestión del Talento Humano por competencias, selección de personal, evaluación del desempeño, planes de capacitación y valoración de puestos, etc. con lo cual se logrará la satisfacción y comodidad de los funcionarios que permitirá apoyar a la Empresa Custodia Portuaria



CUPORT CIA. LTDA. caso de estudio, a resolver su problemática, y se reflejará en el alcance de los objetivos de la organización con la mejora de sus niveles de eficiencia, eficacia, la calidad del servicio y sobremanera su posicionamiento sólido y reconocido en la región.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar una propuesta técnica de Gestión de Procesos del Talento Humano por competencias de la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- a) Formular la Cadena de Valor Empresarial.
- b) Elaborar un modelo de Manual de PROCESOS de Sistemas y Subsistemas de la Gestión de Talento Humano.
- c) Diseñar un modelo del Manual de Perfiles de Cargo por Competencias.

## **1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

### **1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Si se diseña una propuesta técnica de Gestión de Procesos del Talento Humano por competencias de la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA, entonces permitirá alcanzar los objetivos y estrategias de la organización mediante la alineación eficiente del personal.

### **1.6.2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS**

- a) Si se realiza un levantamiento de información para formular la Cadena de Valor Empresarial, entonces se podrá proporcionar procesos de creación de valor en

todas las actividades con eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

- b) Si se elabora un Manual de PROCESOS de Sistemas y Subsistemas de la Gestión de Talento Humano, entonces se podrá aplicar esta herramienta de manera viable y alineada a la Empresa Custodia Portuaria CUPORT CIA. LTDA para mejorar la administración de este talento.
- c) Diseñando un Manual de Perfiles de Cargo por Competencias fortalecerá la gestión organizacional así como al talento humano en la Empresa Custodia Portuaria CUPORT CIA. LTDA a fin de establecer programas de mejoramiento que posibilite la solución de problemas de índole administrativo, de recursos y de comunicación con el cliente externo.

## **1.7. VARIABLES**

### **1.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Propuesta Técnica de Gestión de Procesos del Talento Humano por competencias.

#### **Indicadores:**

- Índices de competencias
- Índices de Evaluación de desempeño

### **1.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Objetivos y estrategias de la organización

#### **Indicadores:**

- Clima laboral
- Cultura organizacional
- Aplicación de sistemas y subsistemas de la ATH.

## 1.8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 1.8.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN: BÁSICA

Se aplicó un MIX para la investigación, se consideró las siguientes:

- a) **Diseño:** es de campo, porque se diligenció la información in situ.
- b) **Bibliográfica Documental:** se investigó en fuentes secundarias (biblioteca, Internet, etc.).
- c) **Es no experimental:** no se va a manipular deliberadamente la variable independiente.
- d) **Temporalidad:** es de corte transversal o transaccional porque la recolección de datos de la investigación se realizó en un solo tiempo.

### 1.8.2. NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.

- a) **Es descriptivo:** porque se generó hipótesis sistematizando el problema, su relación causal y caracterizando sus objetivos para diseñar una propuesta técnica de Gestión de Procesos del Talento Humano por competencias de la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPOORT CIA. LTDA.
- b) **Es exploratorio:** porque se realizó una primera inserción en el problema formulado.

### 1.8.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN: ESPECÍFICA

Se detallan a continuación las herramientas, valores éticos y actividades que aplicó y apoyó en la efectividad de los resultados propuestos.

Se utilizó las siguientes herramientas:

TABLA 1.1: HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS

HERRAMIENTAS	BENEFICIOS
a) Indagación de levantamiento de los perfiles de cargo por competencias.	a) En forma participativa se recopilara información aplicando formatos normalizados con el fin de proceder a levantar los perfiles de cargos por competencias.
b) Modelo de Procesos de Gestión de Talento Humano.	b) Modelo general y ajuste de herramientas conforme los perfiles de cargo.
c) Evaluación para el desarrollo: 360º , Misión, Visión y Valor	c) Evaluación integral de las personas, lo que da una visión más amplia, objetiva y permite generar recomendaciones para cerrar brechas específicas con alta confiabilidad.
d) Software COOPERAR y BSC	d) Factor diferenciador de la presente propuesta permite generar resultados en tiempo real y ahorra tiempo y permite mejorar la calidad y confiabilidad de los resultados del trabajo.

**Fuente:** BAZURTO, J. 2006. *Guía para formular proyectos de investigación*. Manuscrito no publicado; Consultoría y Construcciones, Manta.

**Elaboración:** Autor

En el desarrollo de esta investigación se aplicó los diferentes métodos, procedimientos y técnicas que ayudaron en la demostración de las hipótesis y consecución de los objetivos planteados.

En el Capítulo I, II y III se utilizaron:

- a) **Técnicas indirectas** de información a través de las fuentes secundarias aprovechando la bibliografía existente para explorar sobre la temática a investigar, tales textos, revistas especializadas, páginas web, manuales, folletos, reglamentos, etc. donde se las encontró.
- b) **El Método Deductivo**, cuya aplicación ayudó a evaluar los aspectos de la investigación, se analizaron los problemas, se recolectó información y se desarrolló de una manera organizada a través de los principios teóricos y científicos para conseguir resultados óptimos que nos permitió el análisis pormenorizado de cada uno de los elementos de estudio para extraer conclusiones válidas que nos apoyó en su conceptualización.

Para los capítulos IV y V se utilizará el método *Inductivo - Deductivo* porque partiremos de un análisis actual de la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA

CUPORT CIA. LTDA, analizar las fortalezas y debilidades de esta plaza y buscar alternativas estratégicas para mejorar estos sistemas.

Sin embargo nos apoyamos con las siguientes técnicas:

- a) La **Observación** como fuente primaria, sirvió para identificar y recopilar información para el desarrollo del proyecto a través del trabajo de campo.
- b) **Encuestas y Entrevistas**, también se aplicó como fuente primaria y nos sirvió para levantar la información requerida. Las encuestas se realizó a los miembros de mandos operativos y las entrevistas a los mandos altos de la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA.
- c) **Datos Estadísticos**, documentos referenciales que la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA facilitó para guiarnos en el estudio respectivo.
- d) A partir del la información recabada mediante un proceso de **análisis sintético** sirvió para determinar el diagnóstico de la organización.
- e) Con el diagnóstico establecido se diseñó la propuesta efecto de estudio para este proyecto.

## 1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente					
Variable	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
Propuesta Técnica de Gestión de Procesos del Talento Humano por competencias. ( <i>Gestión del talento humano por competencias</i> )	Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de competencias</li> <li>• Índices de Evaluación de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos del encuestado</li> <li>• Datos de la gestión del Talento Humano</li> <li>• Salarios y beneficios</li> <li>• Calidad de Vida laboral</li> <li>• Higiene y Seguridad</li> <li>• Desarrollo personal</li> <li>• Organizacional</li> </ul>	Observación Entrevista Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Observación</li> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>

Variable Dependiente				
Variable	Definición	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Objetivos y estrategias de la organización	Situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima laboral</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Aplicación de sistemas y subsistemas de la ATH.</li> </ul>	Observación Entrevista Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Observación</li> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Cuestionarios</li> </ul>

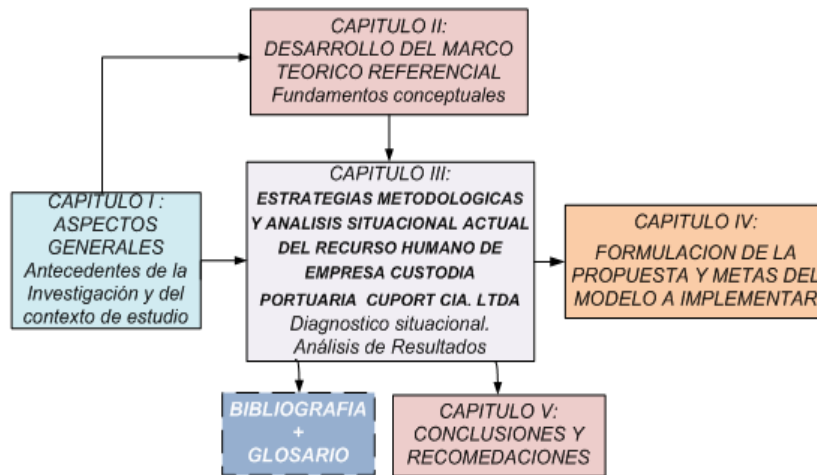
(\*) Los procesos de gestión del talento humano: los de *valoración* por una parte (Valoración de Brechas, Selección y Valoración del Desempeño para el Desarrollo) y los *planes carrera* y *de sucesión* por otra (Educación, Capacitación, Entrenamiento, Coaching, Mentoring y Compensación). Cuando establecemos de manera clara y objetiva el "deber ser" o perfiles de competencias dentro de la organización, ello implica contar con nuevas reglas del juego para todos los integrantes de la misma

**Fuente** : Autor  
**Elaboración** : Autor

## 1.10. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

A continuación, se detalla el aporte de cada capítulo para facilitar la lectura de los apartados en el esquema de la figura 1.1.

**FIGURA 1.1: ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO**



**Fuente** : Autor  
**Elaboración** : Autor

Finalmente, este documento se complementa con la ilustración de tablas, gráficos y anexos, mismos que ayudaran la mejorar la comprensión de la investigación.

## CAPÍTULO II

### DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1. ANTECEDENTES.

Son muchos los autores que tratan de justificar su inclinación u orientación al estudio del factor humano en las organizaciones a partir del aumento del grado de *competitividad, globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento* propias de los escenarios del mercado actual, este último considerado como la tercera de las tres olas que Alvin Toffler menciona en su libro "*La tercera ola*", determinada como la tecnología de la información y los trabajadores con conocimientos<sup>1</sup>, siendo a mi entender el elemento que puede marcar la diferencia de una organización a otra. Esta circunstancia es utilizada con frecuencia para justificar trabajos e investigaciones realizados en la última década dentro de la disciplina de organización de empresas, así como dentro de otras áreas de conocimiento.

Resulta incuestionable que este marco genérico sitúa en un lugar privilegiado a estos "*curiosos*" activos organizativos: *las personas*. No obstante, existen otras formas de justificar su existencia e importancia. Esta instancia nos invita a realizar las siguientes consideraciones:

- La gestión del talento humanos (TH) es consustancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: *la organización*.
- Las organizaciones como configuración básica de la sociedad se remontan a los orígenes de nuestra civilización y, en consecuencia, resulta difícil señalar el origen de las primeras técnicas de gestión de recursos humanos.

Conociendo que la ATH consiste en la *planeación, organización, desarrollo y coordinación*, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que representa el medio que permite a

---

<sup>1</sup> Hope J., Hope T., Competir en la tercera ola, Gestión 2000, Barcelona, 1998, página 12.



las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los modernos conceptos de *“competitividad y globalización*, el permanente cambio del contexto y *la valoración del conocimiento”* han convertido en realidades diferentes a las empresas tradicionales. Ya no basta con *“producir”* y *“vender”*, sino que para seguir existiendo es preciso que nuestra organización sea la mejor. Si antes era suficiente una buena idea, una habilidad, y *“amar”* el *“negocio o la profesión”*, hoy hacen falta estructuras, sistemas, organizaciones y metas claras que orienten el *“qué”* y el *“cómo”* lo vamos a lograr. En este panorama complicado y apasionante a la vez, concluimos que nada podemos lograr trabajando aisladamente o luchando en forma atomizada dentro de nuestra empresa.

Sin embargo, convertir esa *“suma de elementos”* que constituyen nuestra organización en un conjunto sistémico donde al igual que la naturaleza toda conozcamos nuestra función definida sin desconocer la función del todo. Cómo constituir un cuerpo global interactivo e iterativo donde entendamos que el triunfo de uno es el de todos, y el fracaso de alguno impacta a la mayoría. Cómo buscar y establecer metas comunes, reales, que se conviertan en una motivación que no excluya a ningún miembro. Siempre ha sido la consigna *“haga lo que haga me pagan lo mismo”*, *“porqué esforzarme más allá, si nadie me paga más por ello, y además lo único que hago es colaborar para el enriquecimiento de los patronos o para favorecer a tal o cual...”*.<sup>2</sup>

Toda organización que vive en la actualidad una crisis y ante los nuevos modelos que están emergiendo, con una misión cuestionada, tiene el desafío de articular y sistematizar los esfuerzos de la investigación, diferenciar la calidad y articulación democrática de la equidad y el desempeño, relacionarse con los sectores público y privado, ser agentes educativos de cambio y de transformación, etc. Todo esto conlleva a tener una visión prospectiva de aplicar el conocimiento para jugar un rol central en el paradigma productivo de la sociedad. Por lo tanto la transformación de

---

<sup>2</sup> Banegas, Max: “Modelo de gestión del talento humano para las municipalidades de la provincia del Azuay”, Tesis de Master en Gerencia de Empresas mención Proyectos, Quito, EPN, 2004, pág. 2.

la universidad deberá tener un grado de coherencia dentro del marco conceptual, y un grado de correspondencia como una teoría de acción.<sup>3</sup> Por esta razón la estructura organizacional debe estar caracterizada por los siguientes componentes: CUPORT CIA LTDA como Institución, como Organización; y como Comunidad.

En el diseño de la estructura organizacional, todos sus componentes deben ser considerados en forma sistémica, para que mantenga su coherencia y su correspondencia, entonces la estructura universitaria Integrada, se describe en el cuadro 2.1.

**CUADRO 2.1: ESTRUCTURA UNIVERSITARIA INTEGRADA**

	Generar conocimientos (CREAR)	Transmitir conocimientos (DIFUNDIR, ENSEÑAR)	Utilizar conocimientos (APLICAR)	Gestionar el conocimiento (DIRIGIR, ADMINISTRAR)
Institución	√	√	√	√
Organización	√	√	√	√
Comunidad	√	√	√	√

**Fuente** : Banda, Hugo, "La Universidad y el nuevo entorno Competitivo", Quito, 2003. Bazurto José 2004.

**Elaboración** : Autor

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de TH y materiales para conseguir los objetivos.

Ésta es un área interdisciplinaria y abarca una gran cantidad de campos del conocimiento referentes a aspectos internos y externos. La respuesta de la ATH tiene como objetivo el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Es muy cotidiano hablar del capital humano y de su importancia, que quienes no han tenido contacto aún con la realidad organizacional pueden suponer que TH es un elemento fundamental en las empresas, cuya estructura y

<sup>3</sup> Banda G., Hugo, "La Universidad y el nuevo entorno Competitivo", Quito, 2003.

funcionamiento están íntimamente ligados al negocio generando aportes, pues, sin duda, no existe empresa sin empleados y viceversa, y sólo a través de una administración congruente, actualizada y estratégica es posible lograr mantener un equilibrio que favorezca a ambas partes.

Sin embargo, y de manera contradictoria, en pleno inicio del tercer milenio, existen organizaciones que aún no han asimilado la magnitud de la unidad de TH, limitándola, en algunos casos, sólo a labores de nómina. Resulta asombroso advertir como importantes empresas, cuyo renombre sólo puede ser comparado con su tamaño, volúmenes de producción o facturación; carecen de una estructura formal de TH y las funciones asociadas a ella se encuentran cargadas de un alto contenido empírico acompañadas de una visión muy personal.

## **2.3 CONCEPTUALIZACIONES GENERALES**

### **2.3.1. BREVE RESEÑA DE LA EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

El pensamiento administrativo contemporáneo representa el proceso histórico en los inicios de la humanidad. La administración como fenómeno social es concomitante con el advenimiento del hombre en la sociedad. Su estudio y desarrollo ha tenido diversos enfoques.

La sinopsis histórica de la administración es necesario advertirla, este proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto, previa y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos. El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China,

Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados sobre algunas prácticas actuales en el campo, tal como la organización funcional de los poderes del Estado.

Los esfuerzos organizados y la supervisión por personas que son responsables de la planeación, organización, dirección y control han existido por miles de años. Las pirámides de Egipto y la gran muralla China son evidencias de proyectos de enorme alcance. En la construcción de una sola pirámide se utilizaron los servicios de más de 100 mil personas por más de 20 años.

Los documentos de la antigua China y Grecia muestran interés por una buena coordinación y dirección de las empresas públicas. Los griegos y los romanos también lograron dirigir adecuadamente una amplia gama de actividades colectivas, como las aventuras militares, las obras públicas y los sistemas tributarios. La iglesia católica también representa un ejemplo interesante de la administración. La estructura actual de la iglesia quedó establecida, en esencia, en el siglo II DC.

En 1776 Adam Smith, considerado como el padre de la economía clásica, publica su obra *“Las riquezas de las naciones”*, en donde aparece la doctrina del Laissez-Faire (*dejar hacer, dejar pasar*), que sirvió de base filosófica a la revolución industrial y que ha tenido su aplicación en la administración y en la economía; él anunció el principio de la división del trabajo, considerándolo necesario para especialización y para el aumento de la producción. Adam Smith empleó para sus ejemplos la industria de la fabricación de alfileres. Mencionó que diez individuos, cada uno realizando actividades especializadas, podrían producir entre todos alrededor de 48,000 alfileres al día. Sin embargo, si cada uno trabajaba en forma separada e interdependiente, esos diez trabajadores podrían fabricar 200. Concluyó, *que la división del trabajo (los puestos detallados en actividades estrechas y detalladas o concretas y repetitivas) aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo, que por lo general, se pierde al cambiar actividades, y al crear inventos y maquinaria que ahorran trabajo.*

Se adquiere un mejor entendimiento de la transformación que tuvo la ciencia de la administración; ella viene a consolidarse en la edad contemporánea con los valiosos estudios de Woodrow Wilson.

Las teorías y experiencias postuladas por Henry Fayol y de Frederick Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia y la administración científica, viene a ser uno de los medios más efectivos para la tecnificación de las industrias nacientes en el presente siglo; ha influido considerablemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación en el sector público.

La administración científica de Taylor cumplió a cabalidad con esa función, suministrándole las herramientas, técnicas necesarias para su expansión y desarrollo.

En el Siglo XVII, Francia puede considerarse como uno de los primeros en la implantación y tecnificación de un sistema de administración público. El sistema de reclutamiento por concurso fue aplicado desde el siglo XVIII. Los funcionarios franceses pertenecen a cuerpos que comprenden uno o más grados y son clasificados en categorías según el nivel de reclutamiento.

En el Siglo XIX, en Gran Bretaña se desarrolló un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal. La concepción inglesa de reclutamiento y selección de personal difiere de la francesa. Mientras el sistema sajón centralizo todo el proceso de reclutamiento y evaluación, el francés lo concibe y desarrolla descentralizado.

Los Estados Unidos de América tuvieron una administración de personal público basado en una filosofía del sistema de despojo político o "*spoil system*". El sistema sancionado en 1883 solo cubrió en su inicio 14,000 empleados, y fue su finalidad principal erradicar la influencia política o de cualquier otra índole en el nombramiento de personal público. Previo adecuados procesos de reclutamiento y selección de

personal, centralizando las partes más importantes en una unidad central denominada comisión de servicio civil.

Finalmente en el Siglo XX, la administración de personal como función especializada nace en el sector privado en los mismos albores del siglo XX, y hasta el final del siglo XX estas funciones fueron asignadas en ciertas empresas a un oficinista, que al decir de algunos autores fue el primer "*especialista*" de personal. Su labor se limitaba a supervisar un simple registro y nomina de personal. El primer departamento de personal instituido en los Estados Unidos, en su moderna concepción surgió en el año 1912. Posteriormente en el 1915, se inicia un programa de entrenamiento a nivel de gerentes y empleados.

A partir de la primera década del siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del servicio civil en los Estados Unidos.

El verdadero avance de la administración de personal muestra sus raíces a partir de 1930, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal. Nació aquí el positivismo administrativo.

### **2.3.2. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Etimológicamente la palabra "*Administración*", se forma del prefijo "*ad*", hacia, y de "*ministratio*". Esta última palabra viene a su vez de "*minister*", vocablo compuesto de "*minus*", comparativo de inferioridad, y del sufijo "*ter*", que sirve como término de comparación. Si pues "*magister*" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad, "*minister*" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. La etimología nos determina de la administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta.

Según el diccionario de la Real Academia Española, *Administración* es la "Acción y efecto de administrar, gobernar, manejar, regir intereses propios y ajenos".

Sin embargo de la administración, se han dado varias definiciones por los principales autores en Administración.

Puede observarse en todas las definiciones de administración, que es común la integración de ciertos elementos que se muestra en el *cuadro 2.2*.

**CUADRO 2.2: ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<i>Objetivo, meta</i>	La administración siempre está orientada a lograr fines o resultados.
<i>Eficiencia</i>	Busca gestionar los recursos correctamente.
<i>Entorno general</i>	Es necesario intervenir siempre dentro de un grupo social.
<i>Preocupación y colaboración del esfuerzo ajeno</i>	Es inevitable e imperativo lograr ciertos resultados a través de la cooperación y trabajo en equipo.
<i>Coordinación de recursos</i>	Se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen para el logro de un fin común

**Fuente** : Freeman, E., Administración, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995.  
**Elaboración** : Autor

### **2.3.3. FASES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Para nuestros fines, consideramos las fases de *planeación, organización, dirección y control* para establecer la necesidad de la capacidad administrativa de quienes participan activamente dentro del aspecto práctico de cada una de esas funciones. Revisemos cada una para establecer y relacionar esa necesidad:

a. *Planear*, sirve para predeterminar los objetivos establecidos y planes de la organización. Este proceso implica:

- Pronosticar los volúmenes por periodos para fijar objetivos o metas trazada.
- Desarrollar estrategias para alcanzar metas establecidas.
- Formular presupuestos y establecer procedimientos.
- Determinar políticas que orientan los gerentes en la toma de decisiones.

b. *Organizar*, tiene por objeto asignar y distribuir las tareas, los recursos y las personas en la organización para el resultado de los objetivos establecidos. Abarca los siguientes aspectos:

- Definir las funciones y actividades para el logro de los objetivos, integrarlas en unidades orgánicas y coordinadas entre sí.
- Jerarquizar la autoridad las unidades orgánicas.
- Definir cargos por requerimientos, tareas y relaciones con los demás elementos de la organización.

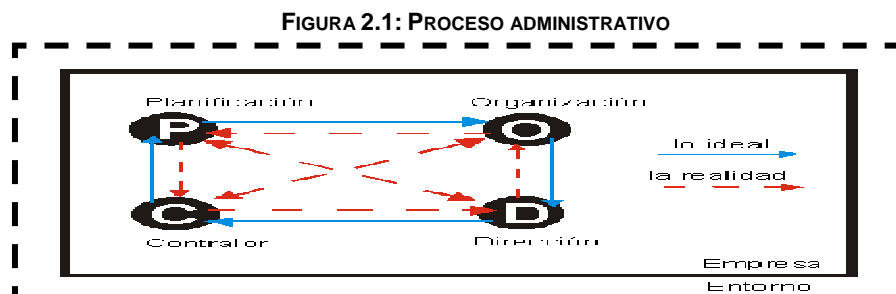
c. *Dirigir*, se refiere a influir, motivar, emprender a las personas a acciones efectivas en la realización de las actividades para el logro de los objetivos determinados. Ésta función requiere:

- Delegar autoridad y responsabilidades.
- Motivar y persuadir al personal para que colabore y tome acciones efectivas.
- Poner en práctica relaciones interpersonales.

d. *Controlar*, es una función que busca asegurar, verificar, garantizar que las actividades reales concuerden con las actividades proyectadas. Requiere tener en cuenta lo siguiente:

- Fijar normas o estándares para evaluar las realizaciones, medir las realizaciones y comparar con normas establecidas.
- Tomar las medidas necesarias para evitar que se vuelva a incurrir en las mismas desviaciones y vigilar constantemente todo sistemas de control para que se evalúe su propio cumplimiento y mejoramiento.

Este proceso administrativo, se ilustra en la *figura 2.1*.



**Fuente** : Koontz y Wehrich: "Administración: una perspectiva global"  
**Elaboración** : Autor



### 2.3.4. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Generalmente se necesitan al menos tres tipos de conocimiento para llevar a cabo el proceso de administración: *los conocimientos técnicos, los humanos y los conceptuales*. La mezcla apropiada de estos conocimientos varía a medida que un individuo avanza en la organización del nivel superior a los altos puestos administrativos. A medida que uno desciende en los niveles de la organización, hay menos conocimientos conceptuales; los supervisores necesitan poseer un gran conocimiento técnico porque con frecuencia deben entrenar y desarrollar a técnicos y a otros empleados en sus secciones.

Por lo general la mayoría de las escuelas de administración determinaron sus principios administrativos (ver *cuadro 2.3*) los mismos que estaban ligados de acuerdo a su enfoque característico. Adicionalmente el francés Henry Fayol también definió 14 principios sobre Administración, la consideraba como cualquier habilidad, ya que al comprenderlos, cualquiera la podía ejercer.

**CUADRO 2.3: PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS**

Administración	Principios
Científica de Taylor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeamiento</li> <li>2. Preparación / Planeación</li> <li>3. Control</li> <li>4. Ejecución</li> </ol>
Eficiencia de Emerson	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.</li> <li>2. Establecer el predominio del sentido común.</li> <li>3. Mantener orientación y supervisión competentes.</li> <li>4. Mantener disciplina.</li> <li>5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.</li> <li>6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.</li> <li>7. Fijar remuneración proporcional al trabajo.</li> <li>8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.</li> <li>9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.</li> <li>10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.</li> <li>11. Establecer instrucciones precisas.</li> <li>12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.</li> </ol>
Básicos de Ford	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intensificación</li> <li>2. Economicidad</li> <li>3. Productividad</li> </ol>
De excepción	Sistema de control operacional simple basado no en el desempeño, sino en la verificación de las excepciones o desvío de los patrones normales

**Fuente** : Koontz y Wehrich: "Administración: una perspectiva global"  
**Elaboración** : Autor

### 2.3.5. INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES.

Cuando se habla de ATH, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua. Las personas pasan *“la tercera parte de su tiempo viviendo o trabajando en las organizaciones”* de las cuales dependen para vivir; éstas a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir. Sin las personas ni las organizaciones, no existiría la ATH. Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograr mediante la iniciativa individual.

Por lo tanto, es mejor hablar de administración de personal para resaltar la administración con las personas (*como socios*) y no sobre las personas, como meros recursos. En este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales:

1. Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí.
2. Las personas no como mero recursos (humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización.
3. Las personas como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito.

El enfoque sistemático en la ATH puede descomponerse en tres niveles de análisis:

- a. Nivel de comportamiento social (la sociedad como microsistema).
- b. Nivel de comportamiento organizacional (la organización como sistema).
- c. Nivel de comportamiento individual (el individuo como microsistema).

Estos tres niveles pueden superponerse en algunos aspectos, ya que abarcan varios elementos que son comunes a todos. Desde esta perspectiva sistemática, la interacción entre personas y organizaciones adquiere una dimensión, más amplia y dinámica.

## 2.4. LAS ORGANIZACIONES

La ATH se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones: *más que esto, significa administrar los demás recursos con las personas*. Por lo tanto, organizaciones y las personas son la base fundamental de la ATH.

La organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.<sup>4</sup>

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. Desean obtener un objetivo común.

Con el paso del tiempo, esta disposición de participar y contribuir a la organización varía de una persona a otra, y aún en la misma persona. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

### 2.4.1. LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Existe una gran variedad de organizaciones: *empresas industriales, comerciales, organizacionales y de servicios (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), organizaciones militares, públicas (ministerios), etc.*, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control del

---

<sup>4</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2004. © 1993-2003 Microsoft Corporation.

tránsito, etc.). De igual manera, existen organizaciones manufactureras, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc. Todas influyen en la vida de los individuos, y son parte integral del medio donde el hombre trabaja se desenvuelve.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas en extremo. Al observarlas con cuidado, reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles: *los individuos, los pequeños grupos, las relaciones entre grupos*. Las normas, los valores y las actitudes existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. Aunque esta complejidad dificulta la actividad del administrador, constituye la base para comprender los fenómenos organizacionales.

Las grandes organizaciones, también llamadas organizaciones complejas, poseen ciertas características que explicaremos a continuación:

1. *Complejidad*, las organizaciones difieren de los grupos y sociedades por la complejidad estructural, por la diferenciación vertical y horizontal existentes en las organizaciones.
2. *Anonimato*, el énfasis se hace en las tareas u operaciones, no en las personas; importa que la actividad se realice, no quien la ejecuta.
3. *Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación*, establecen grupos informales que mantiene una acción personalizada dentro de ellas.
4. *Estructuras personalizadas no oficiales*, configuran la organización informal paralela a la organización formal.
5. *Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones*, pretende separar líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.
6. *Tamaño*, está determinada por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

Debe crearse una “*organización inteligente*” que utilice el “*pensamiento sistémico*” como principio fundamental para una filosofía revolucionaria de la gestión, sin

embargo deben existir personas interesadas en introducir su filosofía como parte de la cultura de la empresa. En definitiva, la manera de entender la gestión no sólo se trata de recetarios de cocina para alcanzar el éxito. Se trata de una nueva manera de pensar, de analizar, de entender las situaciones para encarar soluciones y planes que verdaderamente lleguen al fondo de la cuestión. No serán los permanentes “*parches*” que hacen desaparecer un síntoma para que el mal se manifieste al poco tiempo como un daño más grave.

#### **2.4.2. DIVERSAS ERAS DE LA ORGANIZACIÓN**

En todo momento las organizaciones experimentan cambios y transformaciones dinámicas. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o cambiando sus procesos internos.

Estos cambios provocan impactos constantes en la sociedad y en la vida de las personas, y aceleran las variaciones ambientales.

#### **2.4.3. NIVELES ORGANIZACIONALES.**

La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. Las empresas se desdoblan en tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño, a continuación una breve descripción<sup>5</sup>:

1. “*Nivel Institucional*”, es el nivel más elevado de la organización, también se lo denomina nivel estratégico.
2. “*Nivel intermedio*”, también llamado nivel táctico o mando medio, mediador o gerencial.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, McGraw-Hill, México, 2000, pp. 37-38  
**NOTA:** La fuente se cita textualmente y por ende no se corrige Recursos Humanos a Talento Humano.

3. “*Nivel de operación*”, denominado nivel o núcleo técnico, se halla localizado en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones.

Los tres niveles se hallan articulados y no presentan límites bien definidos, lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional.

## **2.5 . LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (ARH)**

La ATH es un área de estudio relativamente reciente, sin embargo es aplicable a cualquier tipo de organización. Actualmente podemos ver que el efecto de globalización tiene gran influencia en la mayoría de los países. Anteriormente lo que pasaba en un país no afectaba en gran manera al país vecino pero en la actualidad todos los países se deben preparar para enfrentar los desafíos que se van a presentar en el ámbito nacional y mundial para mantenerse en un nivel competitivo.

Los gerentes que se relacionan con el manejo de talento humano deben procurar hacer todo lo necesario para que las personas en la organización realicen lo mejor de su parte para alcanzar los objetivos comunes y las metas de la organización. Los TH se debe de entender como la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. *"Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades"*.

En la actualidad se ha estado cambiando de la autonomía a la interdependencia. Todos necesitamos de todos. Hemos aprendido que por muy nobles intenciones que un solo individuo tenga no va a ser suficiente. Por ello es la necesidad de crear organizaciones más eficientes y eficaces para lograr buenos resultados. De allí la importancia de los ATH para lograr el mejoramiento de las organizaciones.

Para lograr la productividad intervienen factores como los productos que hace la organización y los que necesita para funcionar (personal, capital, materia prima y energía). La forma de mejorar la productividad radica en que se utilicen menos

recursos para lograr los resultados deseados. Al trabajar de esta manera, los administradores reducirán los gastos, ahorrarán los recursos escasos y aumentarán las utilidades y en consecuencia los trabajadores se verán más beneficiados en sus compensaciones, prestaciones y condiciones laborales. Así mismo los empleados se verán motivados a lograr incrementos en su productividad.

Este asunto debe estar bien balanceado, por tanto se deben alcanzar las metas de la organización y establecer niveles de satisfacción de los empleados. Al enfocarnos más en un alto nivel de calidad de la vida laboral no es garantía que se logre el éxito financiero. El avance debe de ser simultáneo: *en los avances en la calidad de vida laboral y en los niveles de logros financieros.*

Su contribución a la organización se verá determinada en gran medida por su manera de administrar los TH y la manera en que las organizaciones logren alcanzar sus objetivos, determinará tanto su bienestar personal como el de la sociedad en general.

La importancia se deriva de las funciones laborales o ATH desde los siguientes puntos de vista: *ambiente, armonía en las relaciones laborales, niveles de producción, derechos y obligaciones, concatenar esfuerzos, satisfacer el capital menos el trabajo, competencias, condiciones de vida y servicio.*

La ARH se divide en tres enfoques sistémicos principalmente:

- *ENTRADA* : Reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- *PROCESO* : Desarrollo, capacitación, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales.
- *SALIDA* : Jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia.

En ellas influye la normatividad que comprende las políticas, procedimientos, competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la organización y de la nación, el liderazgo y trabajo en equipo, el tipo de organización, etc. (macroenvolvencia).

Finalmente, para funcionar las organizaciones necesitan TH, materiales, tecnológicos, técnicos, financieros, etc. No obstante la ATH depende de algunos factores complejos, destacando el estilo de administración que la organización adopte; otra forma de analizar los estilos es estudiando los sistemas de administración que van desde el sistema rígido y autoritario hasta el participativo y grupal.

### **2.5.1. LOS DESAFÍOS DE LA ATH.**

El mundo ha experimentado profundos cambios estructurales en el curso de las dos últimas décadas. De la economía nacional en forma súbita se ha pasado a la llamada economía global. Con muy pocas excepciones, el administrador de personal sólo tenía en cuenta lo que estaba ocurriendo dentro del ámbito local.

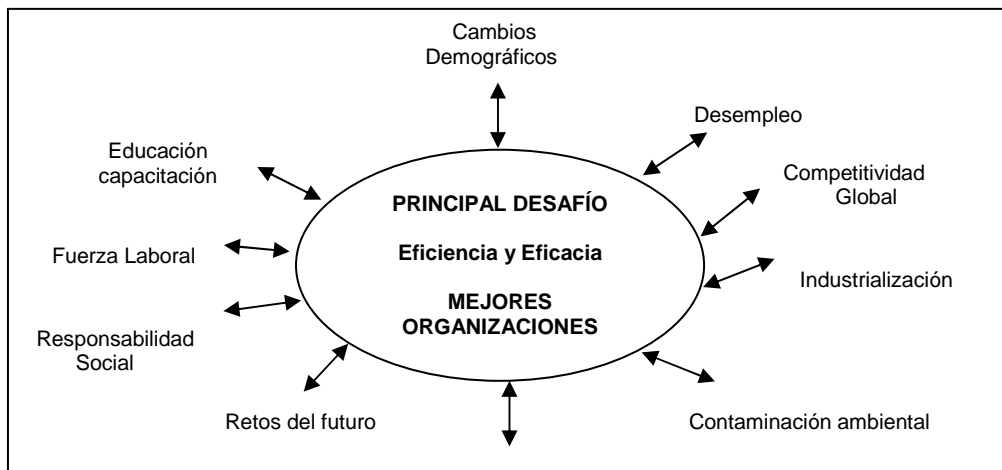
En la actualidad las condiciones varían de manera irrevocable. Los progresos y triunfos de un país afectan a otros en zonas muy lejanas; igualmente, los desastres y contratiempos de una región se reflejan en otras.

Resulta discutible afirmar que *“llegar a la luna fue el avance más importante del siglo XX”*, entre otros, realmente en cualquier avance tecnológico significativo de la época actual han tenido participación las organizaciones, las que a su vez tienen un elemento común: *todas están conformadas por el talento humano.*

Por lo tanto, uno de los principales desafíos de los Administradores de TH es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y más eficaces. En la *figura 2.2* se hace referencia a los principales desafíos de las organizaciones.



FIGURA 2.2: PRINCIPALES DESAFÍOS DE LAS ORGANIZACIONES



**Fuente** : WHERTER, William y DAVIS Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", IV Edición, McGraw-Hill, México, 1995, pág. 9

**Elaboración** : Autor

## 2.5.2. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La ATH ayuda al mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización en el marco de una actividad ética y socialmente responsable<sup>6</sup>. Sin embargo la concepción de la ATH es mucho más que un simple proceso de contratar, el departamento que está a cargo de este recurso con una filosofía proactiva contribuye de muchas maneras para que el talento humano recién incorporado a la organización se convierta en un ente productivo y satisfecho.

Las ideas y tesis de la ATH se pueden definir de acuerdo a las concepciones de diversas ópticas:

- Así según *Ríos Szalay*, la define como *"el proceso, esfuerzo administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general"*

<sup>6</sup> WHERTER, William y DAVIS Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", IV Edición, McGraw-Hill, México, 1995, página 10.

- Además, *Carl Heyel*, la determina como una, "*forma equilibrada, planificada, práctica y evaluable de seleccionar, utilizar y desarrollar las posibilidades de los empleados.*"

Sin embargo la ATH consiste en el área de administración relacionada con todos los aspectos del personal: reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar. Además es la encargada de la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa, así como de la evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los TH, además para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer la necesidades de personal.

En consecuencia la ATH se relaciona con las siguientes ciencias:

- "*con administración*": la ATH, es una de las disciplinas que conforman la ciencia de la administración, no goza de independencia absoluta.
- "*con la economía*": es utilizada como un elemento verificador de las posibilidades de la organización para brindarle a sus colaboradores las adecuadas retribuciones de acuerdo al costo de la vida, elaboración de presupuestos.
- "*con el derecho*": se auxilia en el derecho (código de trabajo), regula las relaciones obrero-patronales.
- "*con la psicología*": se evidencia en todo el enfoque sistémico de la ARH.
- "*con la sociología*": profundiza en el campo de las investigaciones sociales para revisar y actualizar sus principios.
- "*con la contabilidad*": en la preparación de los informes correspondientes a la aplicación de los presupuestos, de gastos de nóminas y compensaciones a los empleados así como también el manejo de la rotación de los fondos.

*La ATH presenta diversas modalidades en cuanto a su denominación, las más usuales son:*

- *Manejo de personal*
- *Relaciones laborales*
- *Relaciones industriales*
- *Relaciones humanas en el trabajo,*
- *Administración de personal o Administración de talento humano.*

### **2.5.3. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA ATH**

Su propósito es *mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.* Es, por tal motivo la importancia de involucrar en este estudio a los gerentes y directivos, y así lograr mejores contribuciones del personal porque esa es la meta para cual los TH determinan el grado de éxito de las organizaciones.

Los objetivos de la ATH resultan de los objetivos de la organización, Y, los desafíos en debe de apoyarse se detallan a continuación:

- *Objetivos corporativos:* la ATH está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos.
- *Objetivos funcionales:* se debe mantener la ATH en un nivel apropiado para la organización, brindando un equilibrio entre el número de integrantes del DTH y el total de personal a su cargo.
- *Objetivos sociales:* es responsabilidad del departamento de TH estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general.
- *Objetivos personales:* todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y allí radica la importancia del DTH en la cual debe buscar cómo apoyar a los miembros de la organización para lograr sus propósitos.

Adicionalmente los principales objetivos específicos de la ATH son:

- a. Crear, mantener y desarrollar un contingente TH con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

- b. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- c. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución y satisfacción plena de los TH.
- d. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la organización.
- e. Cumplir con las obligaciones legales.
- f. Rediseñar la función corporativa de TH para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre los sistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y contratación, formación, gestión, retribución, conservación, seguimiento, evaluación y control de los activos humanos de la organización.

#### **2.5.4. POLÍTICAS DE TH**

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso. Varían enormemente, según la organización. A continuación se muestran algunas perspectivas y tipos:

- a. Condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del DTH (*Ej. Horario, gafetes, horario de atención al público, etc.*)
  - b. Reglas establecidas para gobernar funciones y tener seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo a los objetivos deseados. (*Ej. Después de 15 minutos es falta, o, falta al trabajo = suspensión.*)
  - c. Orientación administrativa para los empleados
  - d. Guías de acción (*la manera en que se deben comportar los empleados y jefes.*)
- *En cuanto al nivel de estructura organizacional:*

- a. Políticas generales, destinadas a todas las personas que trabajan en la organización, ej. hombres de cabello corto.
  - b. Políticas administrativas, orientadas específicamente a los ejecutivos por departamentos, ej. guardias levantar reporte cada 8 horas
  - c. Políticas operacionales, orientación a las funciones específicas, ej. operarios de maquinaria prender máquinas 2 veces al día.
  - d. Políticas funcionales, orientación al personal especializado, específicamente por eventos)
- *En cuanto al contenido:*
    - a. De admisión de personal, ej. mujeres solteras, no menores de edad.
    - b. De salud, ej. personas enfermas del corazón, no pasar el examen.
    - c. De entrenamiento, ej. ciertas características profesionales para desempeñar ciertas funciones o actividades.
    - d. De seguridad, ej. Casco, vestimenta, forma de usar quinaria.
    - e. De salarios, ej. el gobierno aumenta salarios, automáticamente la empresa sube salarios.

## **2.6. SISTEMAS DE ATH**

Se Inicia con la aplicación de la teoría de sistemas, donde los ejecutivos a menudo toman importantes decisiones basadas en la información publicitaria que aparece en la contratapa de los libros.

*Imaginémonos de entrada este caso: un paciente visita al médico porque no se siente bien, antes que el galeno pueda describir los síntomas, describe una receta y dice “tome dos de éstas píldoras tres veces al día y llámeme la semana entrante”.*

Entonces el paciente replica, *“pero no le he dicho que anda mal, ¿cómo sabe usted que sus píldoras me aliviaran?”* “¿y por qué no?”, dice el doctor, *“le sirvió a mis dos últimos pacientes”.*

Evidentemente, ningún médico competente ejercería la medicina de este modo (aunque en nuestro país existen casos similares), ni ningún paciente racional lo aceptaría. Sin embargo los consultores de la administración prescriben rutinariamente este tipo de indicaciones genéricas y los ejecutivos usualmente aceptan esta terapia, creyendo ingenuamente que si una medida particular ayudo a otras empresas a triunfar, también debe ayudar a la suya.

Los administradores contribuyen enormemente a la creación de condiciones de eficacia cuando confirman que las herramientas, la información y los métodos de control aportan a las personas los conocimientos de retroalimentación que necesitan para contar con una motivación eficaz. La motivación debe ser considerada desde un punto de vista de sistemas y contingencia.

Se puede decir que la teoría de sistemas puede ser útil en situaciones donde los actores se enfrentan a sistemas complejos, con muchas partes interactuando, de modo *“no lineal”* y con relaciones *“temporales complejas”* y causalidades *“circulares”*. Para estos casos, se propone un método de trabajo conducente a mejorar la comprensión de la estructura que genera la conducta compleja. Es un enfoque potente, ya que permite a sus usuarios mejorar la comprensión, lo que mejora las decisiones que a su vez resultan en acciones que provocarán menos efectos laterales y sorpresas.

Sin embargo, en nuestras organizaciones se registran datos pertinentes porque los modelos lo dicen así; basados en ellos se toman decisiones, luego se actúa para contribuir a formar el mundo. Posteriormente se observa este mundo para registrar datos necesarios. Todo esto ayuda a diseñar modelos tan buenos que el entorno que generan nuestros actos no desbarata el esquema.

La ATH constituye un sistema de varias actividades interdependientes, por lo que una decisión inadecuada puede conllevar a múltiples problemas en este ámbito y de la organización, es decir las decisiones acertadas o no afectan a todo un complejo de interrelaciones que podemos denominar el sistema de ATH de la organización.

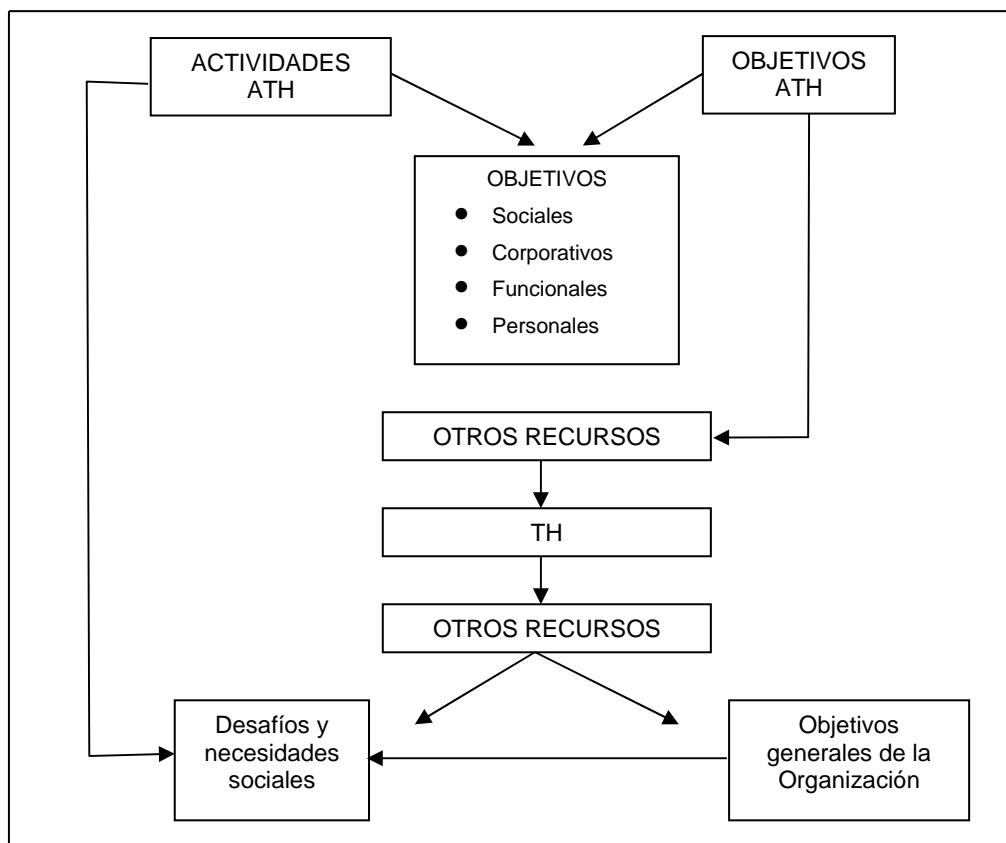
El sistema de ATH se lo encuadra en:

1. Los procesos de obtención, análisis, calificación, registro y mantenimiento de toda la información relativa al capital humano.
2. La utilización para: reportes corporativo, revisar el planeamiento de los TH involucrados en la operación y medir los costos resultantes.

Conociendo que en un sistema se dan diversas actividades o las áreas departamentales están relacionadas entre sí, entonces determinarían un subsistema el mismo que es influido por los objetivos y las normas del DTH en general y de la organización.

El funcionamiento de la ATH dentro del sistema se ilustra en la *figura 2.3*.

FIGURA 2.3: FUNCIONAMIENTO DE LA ARH EN EL SISTEMA



**Fuente** : WHERTER, William y DAVIS Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", IV Edición, McGraw-Hill, México, 1995.

**Elaboración** : Autor

## 2.7. LA ATH COMO UN PROCESO

La ATH produce impactos profundos en las personas y organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional. Así, los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control. En el *cuadro 2.4* se muestran sus características.

**CUADRO 2.4: PROCESOS BÁSICOS DE ARH**

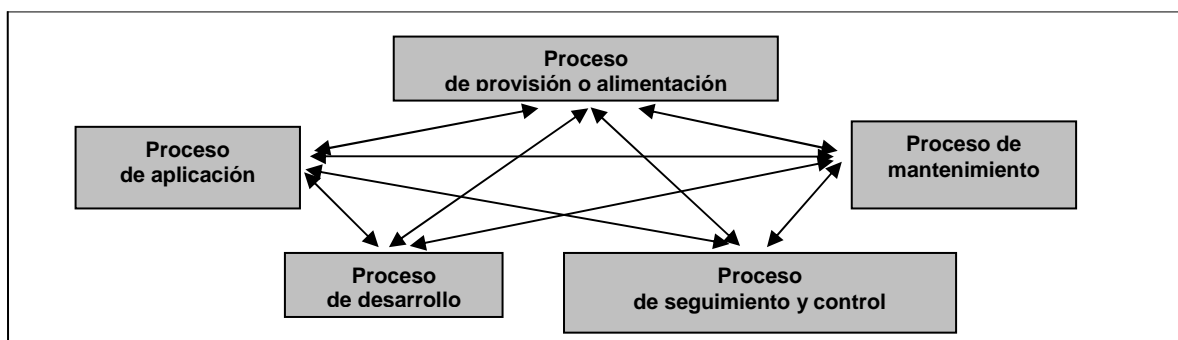
	Subsistemas	Objetivo	Actividades comprendidas
<b>ARH</b>	Provisión (Alimentación)	Quién irá a trabajar en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado de TH</li> <li>• Planeación</li> <li>• Reclutamiento de personal</li> <li>• Selección de personal</li> <li>• Inducción y seguimiento</li> </ul>
	Aplicación	Qué harán a las personas trabajando	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de personas</li> <li>• Diseño de cargos</li> <li>• Descripción y análisis de cargos</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>
	Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración y compensación</li> <li>• Beneficios y servicios sociales</li> <li>• Higiene y seguridad en el trabajo</li> <li>• Relaciones sindicales</li> </ul>
	Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Desarrollo organizacional</li> </ul>
	Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y que hacen las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos o sistemas de información</li> <li>• Auditoría de la ATH</li> </ul>

**Fuente** : CHIAVENATO I, "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill, México, 2000.

**Elaboración** : Autoras

Estos procesos también llamados subsistemas, están interrelacionados estrechamente e interdependientes. (Ver *figura 2.4*).

**FIGURA 2.4: LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE ARH Y SU INTERACCIÓN**



**Fuente** : CHIAVENATO I, "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill, México 2000.

**Elaboración** : Autor



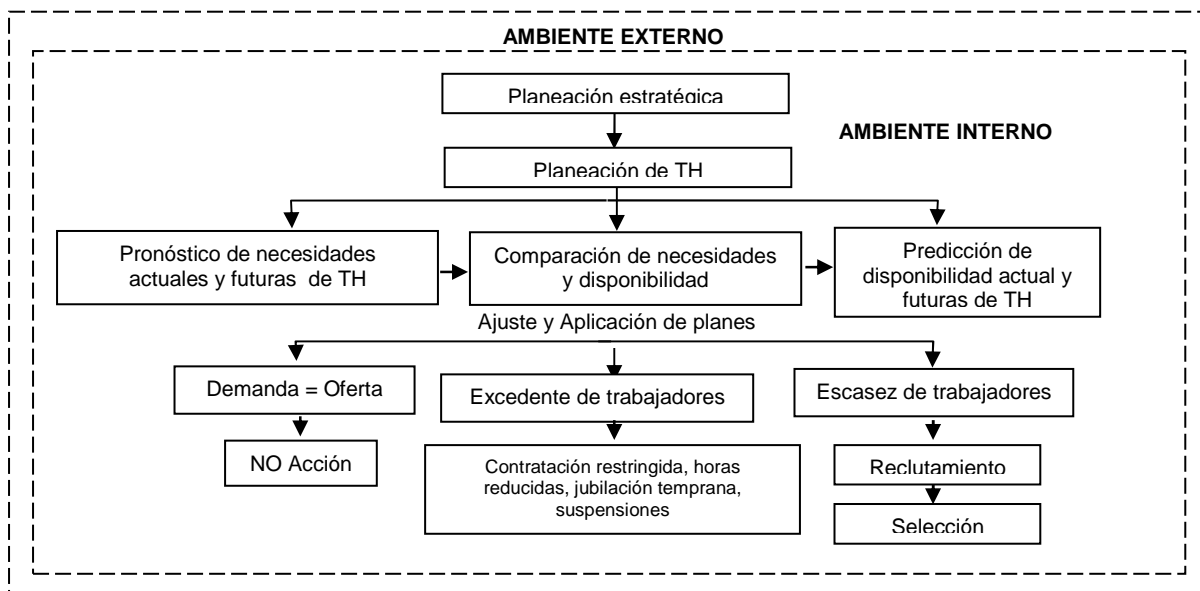
## 2.8. SUBSISTEMA DE PROVISION O ALIMENTACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Son procesos que se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Incluye la planeación, reclutamiento, selección, inducción y seguimiento

### 2.8.1. PLANEACIÓN DE TALENTO HUMANO.

La planeación de TH es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesita<sup>7</sup>. La planeación de TH significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico. El proceso de planeación de TH se ilustra en la figura 2.5.

FIGURA 2.5: PROCESO DE PLANEACIÓN DE RH



**Fuente** : MONDY, Wayne y NOE, Robert, "Administración de Recursos Humanos", Sexta, Edición, Prentice Hall, México 1997.

**Elaboración** : Autor

Entre las fuentes de suministros de información tenemos las "fuentes internas":

<sup>7</sup> MONDY, W. y NOE, R., Administración Recursos Humanos, 6ta. Ed, Prentice Hall, México, 1997, pág. 122.

- Las “*fuentes internas de suministro*”, ayudará a determinar si los trabajadores a necesitarse para cubrir futuras vacantes ya están laborando en la organización.
- El “*inventario gerencial*” contiene la información detallada sobre cada gerente y se utiliza para identificar individuos que tienen el potencial para decisiones de reemplazo y promoción.
- El “*inventario de habilidades*” es otra información que se conserva sobre la disponibilidad de los empleados no gerentes para ser trasladados a puestos de nivel superior o de forma lateral en la organización.

La planeación de TH puede llevarse también a efecto bajo los enfoques:

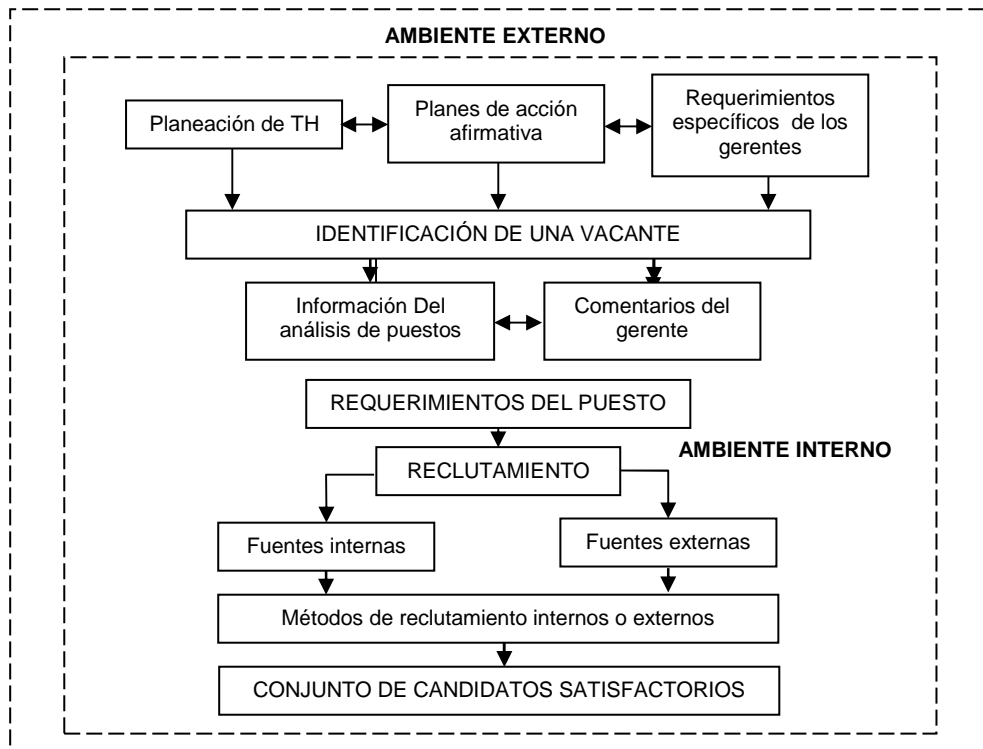
- Planeación basado en el valor de los TH, y
- Planeación basado en la estrategia organizacional.

## **2.8.2. RECLUTAMIENTO DE TALENTO HUMANO**

Las metodologías de reclutamiento buscan: *separar del universo de candidatos sólo aquellos que cumplan con idoneidad, el perfil de competencias y requisitos señalados por la organización como esenciales para un desempeño exitoso.*

El “*reclutamiento es un conjunto de procesos técnicos y procedimientos orientados a atraer individuos candidatos potencialmente calificados y capacitados de manera oportuna para ocupar cargos vacantes dentro de la organización*”. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos y poder abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Los “*métodos*” para este proceso son muy variados. Por lo general los reclutadores llevan a cabo varios pasos que se describen en la *figura 2.6*.

FIGURA 2.6: ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



**Fuente** : Combinación de modelos (MONDY, Wayne y NOE, Robert, "Administración de Recursos Humanos", Sexta, Edición, Prentice Hall, México 1997 y William B. Werther Jr. y Davis, Keith: "Administración de Personal y Recursos Humanos"; México 2000, Editorial McGraw-Hill).

**Elaboración** : Autor

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y finaliza cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes para después seleccionarlos. El proceso de reclutamiento es independiente del proceso de selección.

Además para las requisiciones de puesto que se hacen frecuentemente de determinan las siguientes características: *número de vacante (s), nombre del puesto, descripción principal del puesto, perfil del candidato, sexo, edad, sueldo, experiencia, estado civil, estudios universitarios y horario, entre los principales.*

Así mismo, se pide al aspirante los siguientes documentos: *solicitud de empleo, currículum de vida, referencias personales y de trabajo, etc.*

Cabe indicar que las "*fuentes de reclutamiento*" son los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados, y los "*método de reclutamiento*" son los medios

específicos por los cuáles se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa.

### **2.8.3. SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

La selección de personal forma parte del proceso de *provisión de personal*, y viene luego del reclutamiento. Junto a la selección de personal son fases del proceso de consecución de TH para la organización.

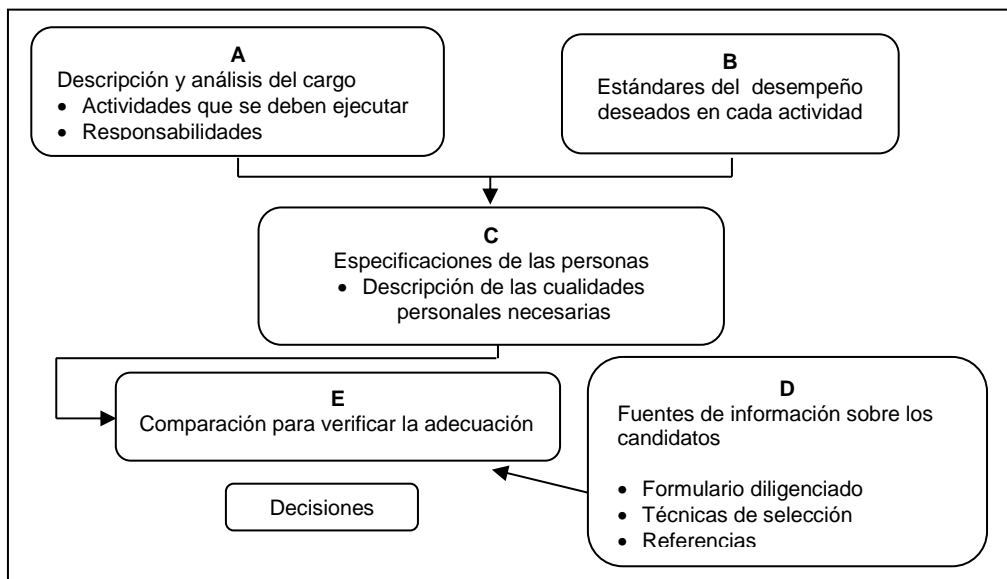
El *“reclutamiento es una actividad de divulgación positiva y de invitación mientras que la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación”*.

Por lo tanto, la *“selección de personal es el proceso de escoger mediante una serie de pasos específicos que se emplean para decidir y escoger qué solicitantes más capacitados deben ser contratados para un puesto específico”*.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales: *adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo*.

En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo diagnóstico, sino también un pronóstico respecto de esas dos variables. No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo será el aprendizaje y la ejecución en el futuro. En la *figura 2.7* se muestra el proceso de selección de personas.

FIGURA 2.7: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAS



**Fuente** : CHIAVENATO I, "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill, México, 2000.

**Elaboración:** Autor

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para este cargo. Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá y por el otro, tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por empleo. En estos términos, la selección configura un *proceso de comparación y decisión*.

#### 2.8.4. INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Con frecuencia una persona recién llegada a una organización se pregunta: "*¿Podré hacer bien la labor que me han encomendado? ¿Voy a congeniar con mi nuevo jefe?*" Esta ansiedad de principiante puede ser inevitable en el proceso de integración a una organización, pero se agrava cuando reduce el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender.

Por lo tanto, el proceso de inducción es una herramienta vital para una rápida integración y adaptación del funcionario a la organización, haciéndolo partícipe de los principios filosóficos de la organización.

Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones, etc.

La *“inducción u orientación, es el procedimiento para ofrecer a los empleados de nuevo ingreso la información sobre antecedentes básicos de la empresa”*.

Además la *“socialización se la define como, el proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos”*.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular.

La inducción se lleva a cabo en dos dimensiones:

- a) *Inducción a la empresa*: palabras de bienvenida, historia de la empresa, misión, valores, visión, teoría de la empresa, misión, valores, descripción de instalaciones, fotografías, objetivos generales, políticas generales, distribución de planta, productos y/o servicios, planes de desarrollo, contribución a la sociedad.
- b) *Inducción propiamente*: informa de aspectos de TH, manuales de operación, instructivos, entrevistas, orientación al empleado sobre su trabajo, fecha que deberá presentarse, localización de su área de trabajo, horario, nombre de su jefe inmediato.

La inducción puede ayudar mucho a reducir la ansiedad del nuevo empleado. Los propósitos principales son los siguientes:

- *Facilitar el ajuste del nuevo empleado de la organización*: puede ser formal e informal.
- *Proporcionar información respecto de las tareas y expectativas en el desempeño y las tareas*: es necesario conocer lo que se espera de ellos.

- *Reforzar una impresión favorable: respecto de la organización y su trabajo.*

Existen tres etapas diferentes que son esenciales en un programa efectivo de inducción, a continuación se tiene:

- *Primera etapa:* proporcionar información general acerca de la organización.
- *Segunda etapa:* explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese instante.
- *Tercera etapa:* implica la evaluación y el seguimiento a cargo del departamento de TH.

El *programa* de inducción fue diseñado para desarrollarse en el transcurso de la vida laboral de los funcionarios, para facilitar la adaptación a nuevas situaciones originadas por ascensos, jubilación, cambio de funciones u organizacionales.

## **2.9. SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE TALENTO HUMANO**

Incluyen los primeros pasos de la integración de los primeros miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo.

### **2.9.1. ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y DISEÑO DE CARGOS.**

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los TH y las necesidades de su organización. La actividad del DTH se basa en la información disponible respecto a cargos. Los cargos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de TH para la organización, en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de análisis, descripción y especificación de cargos como herramienta básica de TH. En este ambiente de trabajo de cambios acelerados, es importante contar con un sistema sólido de análisis de cargos. Ayuda

a las organizaciones a enfrentar los cambios que están ocurriendo. Para esto es preciso aclarar el significado de ciertos términos claves:<sup>8</sup>

- *“Cargo”*: consiste en un grupo de tareas o actividades que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.
- *Tarea*: actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo.
- *Atribución*: actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo.
- *Función*: conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargo por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada.
- *“Plaza”*: conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona.
- *“Análisis de cargos”*: es el proceso sistemático para determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización.
- *“Descripción de cargos”*: es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto.
- *“Especificación del cargo”*: es la descripción de las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico.

Por lo tanto, el *“el diseño de cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”*.

El propósito del análisis de cargos es obtener respuestas a las siguientes preguntas básicas:

1. ¿Cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrolla el trabajador?
2. ¿Cuándo se debe terminar el trabajo?
3. ¿Dónde se debe desarrollar el trabajo?
4. ¿Cómo desempeña su puesto el trabajador?
5. ¿Por qué se hace este trabajo?

---

<sup>8</sup> MONDY, Wayne y NOE, Robert, “Administración de Recursos Humanos”, Sexta Edición, Prentice Hall, México 1997, páginas 92-93.



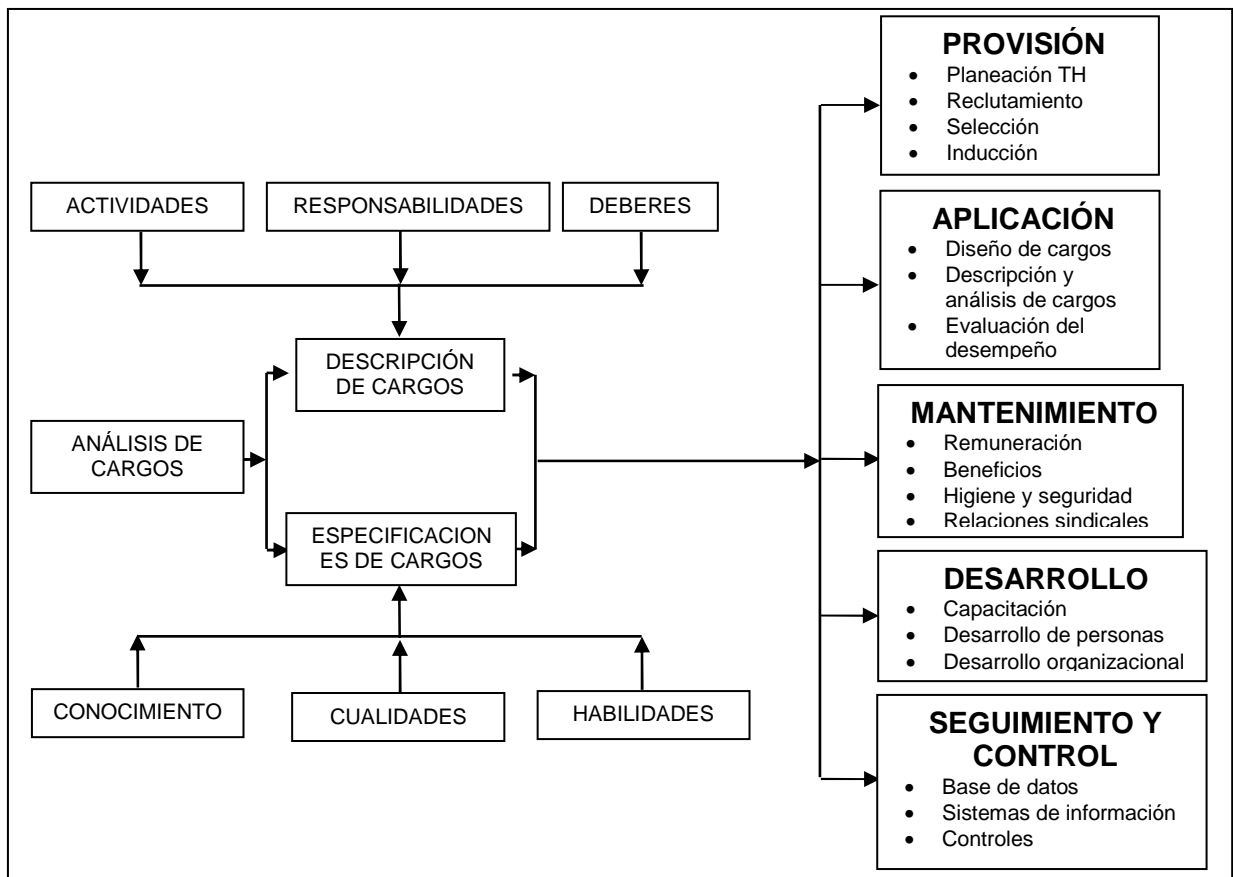
6. ¿Qué cualidades se necesitan para desarrollar el puesto?

El análisis de cargos se debería desarrollar en tres instancias:

1. Al fundar la organización (programa de análisis de puestos por primera vez).
2. Al crearse nuevos puestos.
3. Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

En la *figura 2.8*, se puede apreciar un esquema del análisis de cargo como una herramienta básica de la ATH.

**FIGURA 2.8: ANÁLISIS DE CARGOS: HERRAMIENTA BÁSICA PARA LA ATH**



**Fuente** : MONDY, Wayne y NOE, Robert, "Administración de Recursos Humanos", Sexta, Edición, Prentice Hall, México 1997, páginas 94.

**Elaboración** : Autor

El análisis de cargos proporciona la base para unificar las áreas funcionales y es el fundamento para desarrollar un programa sólido de TH.

*“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir”.* Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

## **2.9.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TOTAL.**

Con la evaluación del desempeño (ED), sabremos el *“que es”*, observaremos el presente. Podremos controlar los desvíos. Seguir de cerca las modificaciones que se han implementado y cuál es el grado de aceptación que han tenido. Conocer la interacción o el trabajo en equipo y también la capacidad del supervisor para realizar su tarea específica como conductor del grupo.

El análisis del potencial (AP), por su lado, nos informará acerca del *“qué será”*, anticiparemos el futuro. Por eso también se lo denomina *“Análisis del Desarrollo Futuro”*. Podremos armar los organigramas de reemplazo; las promociones; los planes de capacitación; ver cuál es el potencial que tiene cada empleado y en función de ello completar su plan de desarrollo o carrera Interna; determinar entre varios candidatos cuál es el mejor ubicado para acceder al ascenso.

En un principio la evaluación del desempeño (ED) implica retroalimentar a quien ejecuta las acciones, cuáles son sus resultados y cómo mejorarlos.

La evaluación ayuda en el desarrollo e involucra una retroalimentación global del desempeño de una persona que puede basarse en:

1. Indicadores de gestión.
2. Evaluación del aporte personal a la cultura organizacional o particularmente a los valores declarados por la organización.
3. Participación de las personas en proyectos específicos.
4. El potencial de cada individuo.

5. Evaluación de competencias (conocimientos y destrezas).

## 2.10. SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE TALENTO HUMANO

Exige una serie de cuidados especiales en planes de compensación monetaria, beneficios sociales, higiene y seguridad laboral. Los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la organización a cambio de una compensación que incluye el campo de incentivos, que motiva al personal y establece un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

### 2.10.1. REMUNERACIÓN Y COMPENSACIÓN DE SALARIOS.

La “*compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor*”. La compensación constituye un aspecto esencial de la ATH, que permanentemente busca obtener, mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva. El incentivo es un complemento de la compensación, junto con los beneficios y servicios adicionales. En el *cuadro 2.5* se muestran los componentes de un programa total de compensaciones.

CUADRO 2.5: COMPONENTES DE PROGRAMA TOTAL DE COMPENSACIÓN

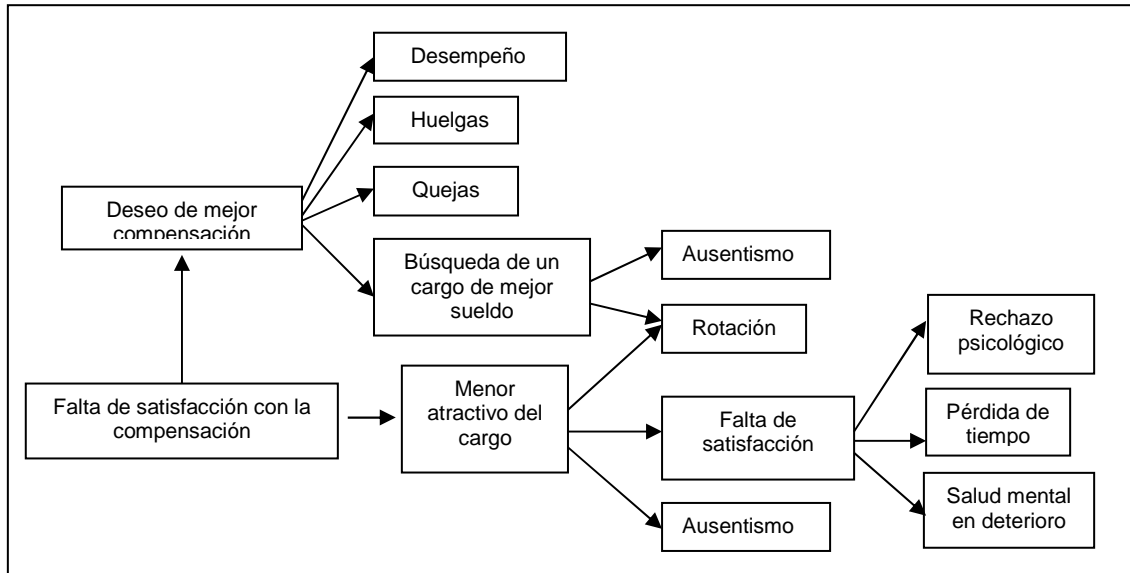
COMPENSACIÓN			
FINANCIERA		NO FINANCIERA	
Directa	Indirecta	El puesto	Entorno del puesto
Salarios Sueldos Comisiones Bonificaciones	Planes de seguros (de vida, médico, de accidentes, etc.) Prestaciones de ayuda social (Plan jubilación, IESS, etc.) Permisos con sueldo (vacaciones, días festivos, etc.)	Tareas interesantes Desafío Responsabilidad Oportunidad de ascensos Etc.	Políticas sólidas Supervisión constante Status Flexitime Teletrabajo Etc.

**Fuente** : MONDY, Wayne y NOE, Robert, “Administración de Recursos Humanos”, Sexta, Edición, Prentice Hall, México 1997.

**Elaboración** : Autor

La *figura 2.9* detalla las consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación obtenida.

**FIGURA 2.9: MODELO DE LA FALTA DE SATISFACCIÓN POR COMPENSACIÓN**



**Fuente** : William B. Werther Jr. y Davis, Keith: "Administración de Personal y Recursos Humanos"; México, 2000, Editorial McGraw-Hill).

**Elaboración** : Autor

Los resultados de la falta de satisfacción que se muestran en la figura 2.10 pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Asimismo, el escaso interés que despierta una función compensada pobremente puede llevar a un ausentismo y a otras formas de protesta pasiva.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida el objetivo del DTH.

Entre los objetivos de la compensación tenemos:

- *Adquisición de personal calificado.*
- *Retener a los empleados actuales.*
- *Garantizar la igualdad:* la administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna así como la externa.

- *Alentar el desempeño adecuado.*
- *Comprobar los costos:* un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados.
- *Cumplir con las disposiciones legales:* la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico.
- *Mejorar la eficiencia administrativa.*

### **2.10.2. HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO (HSL).**

Todos sabemos que las condiciones en que realizamos algo repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de nuestra actividad. Sea que estudiemos, leamos, cambiemos un neumático o laboremos en una línea de montaje, el ambiente inmediato no deja de influir en la motivación para ejecutar la tarea y la destreza con que la ejecutamos.

Si las condiciones físicas son inadecuadas, la producción mermará, por mucho cuidado que ponga una organización en la selección de los candidatos más idóneos, en su capacitación para el puesto y en asignarles los mejores supervisores y crear una atmósfera óptima de trabajo.

Los psicólogos industriales han realizado programas de investigación exhaustiva sobre todos los aspectos del ambiente físico del trabajo. En diversas situaciones analizan factores como la temperatura, humedad, iluminación, ruido, y jornada laboral. Establecen pautas preferentes al nivel óptimo de cada uno de esos factores. Se cuenta con gran acervo de conocimiento acerca de los rasgos del ambiente físico que facilitan el redimiendo. Nadie duda que el ambiente incómodo ocasione efectos negativos: *disminución de la productividad, aumento de errores, mayor índice de accidentes y más rotación de personal.*

Cuando se mejora el ambiente laboral haciéndolo más cómodo y agradable la producción se eleva así sea temporalmente. Pero la interpretación de los cambios plantea un grave problema al psicólogo y a la gerencia.

*“La HSL constituyen un instrumento necesario para contribuir a mejorar la condición de vida y de trabajo de las personas. La accidentabilidad laboral y la presencia de enfermedades profesionales repercuten además en forma negativa en la competitividad nacional e internacional. El costo de aplicar medidas de prevención de dichos fenómenos es alto, pero el costo de atención e indemnización a los accidentados es aún mayor. Los Ministerios de Trabajo deben promover la generación de una cultura de la prevención que tenga en cuenta las diferentes clases y niveles de riesgo, los diversos sectores económicos y las múltiples actividades económicas. En el contexto de la globalización es primordial abordar los temas de la normalización en el producto y en el trabajo.”<sup>9</sup>*

La “seguridad”, significa protección de los empleados de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo.

Por consiguiente la “higiene” se refiere a las condiciones que permiten a los empleados de estar libres de enfermedades físicas o emocionales.

Entre los objetivos de la HSL se tienen:

- a) Evitar la lesión y muerte por accidente.
- b) Reducir los costos operativos de producción.
- c) Generar mayor rendimiento en el trabajo.
- d) Contar con un sistema estadístico que permita detectar la disminución de los accidentes y las causas de los mismos.
- e) Contar con los medios necesarios para montar un plan de Seguridad.

### **2.10.3. CLIMA LABORAL.**

El “*clima laboral*” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “*saber hacer*” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la

---

<sup>9</sup> S.E.S.O., Apuntes del Dr. Moisés Castro Carrasco, Panel de Presidentes, Quito, 2002.

empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la percepción individual y subjetiva que tienen las personas de las variables que intervienen en la situación de su entorno de trabajo, es como interpreta el *participante los datos de la realidad laboral, por tanto es susceptible de contagio. El “clima laboral”, puede ser evaluado, mejorado, es la llave a la mejora de rendimiento y de resultados, es objetiva de la realidad.*

Entre los *“datos incidentes en la percepción”* tenemos las condiciones: de empleo, ambientales, temporales, exigencias físicas, emocionales y metas de las tareas, procesos del trabajo, relaciones interpersonales, la estructura organizativa, el esquema de liderazgo, cultura y misión de la empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y los criterios de equidad.

En general es importante investigar las siguientes variables:

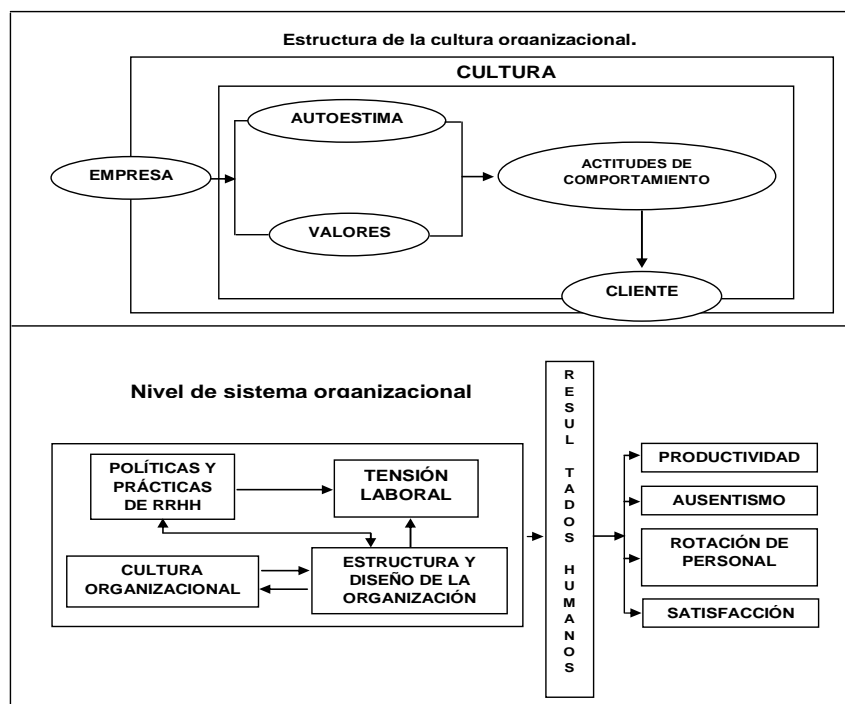
- Espacio físico donde se desarrolla la actividad.
- Recursos materiales para el desarrollo de la actividad.
- Capacitación para el desempeño.
- Circuitos administrativos.
- Relaciones interpersonales.
- Salarios y gratificaciones.
- Comunicaciones internas.
- Políticas del manejo del personal.
- Core competentes de la organización.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

En la *figura 2.15* se ilustra un boceto de la cultura organizacional, y el nivel de sistema organizacional.

FIGURA 2.11:



**Fuente** : Combinación de términos: MONDY, Wayne y NOE, Robert, "Administración de Recursos Humanos", Sexta, Edición, Prentice Hall, México 1997. y William B. Werther Jr. y Davis, Keith: "Administración de Personal y Recursos Humanos"; México 2000, Editorial McGraw-Hill).

**Elaboración** : Autora

## 2.11. SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

Incluyen actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y organizacional. El DTH es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia del talento humano y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo, aún después aplicar el proceso de inducción.

Con frecuencia permanente es indispensable entrenar al talento humano en las labores para la que fueron contratados, porque hay una situación razonablemente segura: *"que los retos continuos seguirán poniendo a prueba nuestra capacidad colectiva de hacerles frente"*<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> P.SENGE, A. KLEINER, CH. ROBERTS, R. ROSS, G. ROTH, B. SMITH, "La danza del cambio", Editorial Norma, Bogotá, 2000, página 4.



En la práctica se puede referir al DTH como “*capacitación y desarrollo o simplemente capacitación*”. En el *cuadro 2.6* se describen sus características.

**CUADRO 2.6: CARACTERÍSTICAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

DTH	Definición	Énfasis
<b>CAPACITACIÓN</b>	<i>Conjunto de instrucciones y acciones mediante las cuales se mejoran las habilidades y destrezas del talento humano.</i>	<i>Diseñada para permitir que el talento humano adquiera conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. Auxilia a los miembros de la organización a desempeñarse en su trabajo actual</i>
<b>DESARROLLO</b>	<i>Mejoramiento sustancial de las condiciones de vida y de las actividades productivas de una organización.</i>	<i>Implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad y el puesto de hoy, tiene un enfoque de futuro.</i>

**Fuente** : Glosario del Comité de consultoría de la presidencia de la república del Ecuador.

**Elaboración** : Autor

Como resultado de esta situación las organizaciones preparan programas que se inician con la capacitación del talento humano y culminan ayudándolo a su desarrollo e incrementado su potencial, sin embargo a causa de esta sutil diferencia se hará un enfoque en conjunto, sin embargo se relevaran las diferencias significativas donde fuere necesario.

Adicionalmente en el *cuadro 2.7* se presentan las diferencias entre capacitación y desarrollo.

**CUADRO 2.7: DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

ASPECTOS	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Qué transmite	Transformación, visión	Conocimiento
Carácter	Intelectual	Mental
Dónde se da	Empresa	Centros de trabajo
Con qué se identifica	Saber (qué hacer, qué dirigir)	Saber (cómo hacer)
Áreas de aprendizaje		Cognitiva

**Fuente** : Glosario del Comité de consultoría de la presidencia de la república del Ecuador.

**Elaboración** : Autor

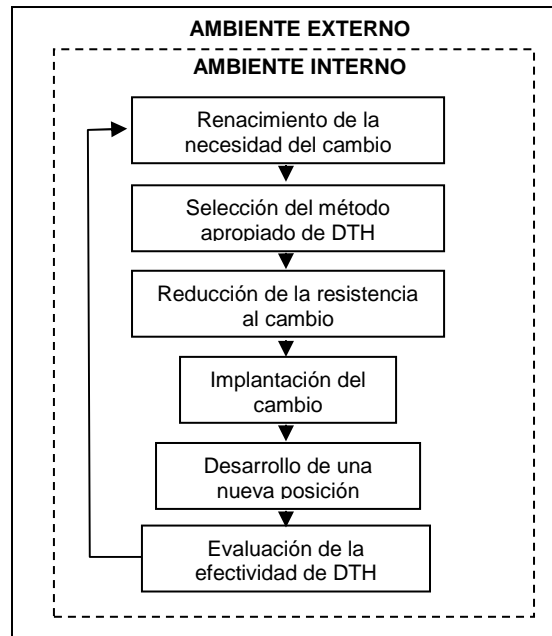
### 2.11.1. CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

El cambio organizacional significa pasar de una condición a otra que afecta a personas, grupos y organizaciones. En virtud de su impacto sobre la organización y su talento humano el cambio debe emprenderse sólo cuando es verdaderamente necesario, dependiendo de las circunstancias en los ambientes externos o internos.

Sostener cualquier proceso de cambio profundo requiere una modificación fundamental de nuestra manera de pensar. Necesitamos apreciar “*la danza del cambio*”, la inevitable interacción entre los procesos de crecimiento y los procesos limitantes.<sup>11</sup>

De ser necesario el cambio organizacional, éste deberá enfocarse de manera sistemática. En la *figura 2.12* se muestra una secuencia del cambio organizacional, la misma no culmina cuando se lo ha implantado, debido a que el desarrollo de TH es un proceso continuo y dinámico y porque siempre inciden en el *statu quo*.

**FIGURA 2.12: LA SECUENCIA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**



**Fuente** : MONDY, Wayne y NOE, Robert, “Administración de Recursos Humanos”, Sexta, Edición, Prentice Hall, México 1997.  
**Elaboración** : Autor

Es importante destacar que en el DTH existen varios factores que influyen en su proceso de desarrollo. En el cuadro 2.8 se ilustran estos factores.

<sup>11</sup> SENGE P., KLEINER A., ROBERTS CH., ROSS R., ROTH G., SMITH B., “La danza del cambio”, Editorial Norma, Bogotá, 2000, página 9.

**CUADRO 2.8: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DTH**

<i><b>Factores que influyen en el DTH</b></i>	<b>Programa DTH</b>	<i><b>Propósitos</b></i>
Apoyo de alta dirección		Incremento de la productividad en todos los niveles de la organización
Compromiso de especialistas y generalistas.		Prevención de obsolescencia
Avances tecnológicos		Prevención para tareas a nivel superior
Complejidad organizacional		
Conocimiento de la ciencia y el conocimiento		
Principios de aprendizaje		
Desempeño de otras funciones de TH		

**Fuente** : MONDY, Wayne y NOE, Robert, "Administración de Recursos Humanos", Sexta, Edición, Prentice Hall, México 1997.

**Elaboración** : Autor

### **2.11.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)**

El desarrollo organizacional (DO) es una aplicación del conocimiento de la ciencia conductista a toda la organización para el desarrollo y refuerzo planeado de estrategias, estructuras y procesos con el objeto de mejorar su efectividad.<sup>12</sup>

El DO se aplica a todo un sistema en la actualidad así como a la satisfacción del empleado y su desempeño. Aunque el DO no elabora planos sobre la forma en cómo deben realizarse las actividades, pero sí proporciona una estrategia adaptadora para planear e implantar el cambio, aunque puede implicar ciertos cambios en la estructura y los procesos de la organización.

Los métodos tradicionales que intervienen en el DO son los siguientes:

- a) *Retroalimentación de encuestas*: proceso de recolección de datos de una unidad organizacional a través de cuestionario o encuestas.
- b) *Círculos de calidad*: don grupos de empleados que se reúnen en forma voluntaria y periódicamente con los supervisores para identificar problemas de producción y recomendar soluciones.
- c) *Administración por objetivos (APO)*: filosofía gerencial que da énfasis al establecimiento de objetivos acordados en conjunto con los mandos medios y

<sup>12</sup> MONDY, Wayne y NOE, Robert, "Administración de Recursos Humanos", Sexta, Edición, Prentice Hall, México 1997.

operativos, los mismos que son utilizados para mejorar la motivación, evaluación y autocontrol.

- d) *Enriquecimiento del puesto*: es la reestructuración adecuada de un puesto para volverlo más desafiante, significativo e interesante.
- e) *Análisis transaccional (AT)*: método que considera los tres estados de ego del talento humano (el padre, el adulto y el niño) para ayudar a las personas a entender las relaciones interpersonales.
- f) *Calidad de vida en el trabajo (CVT)*: grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias en la organización.
- g) *Entrenamiento en sensibilización*: es una técnica de DO diseñada para volver más conscientes al talento humano mismo y de su impacto sobre las otras personas.

Finalmente, cuando se ha implantado un plan de DO se debe evaluar mediante un proceso continuo en el que se consideran los criterios de desempeño con la finalidad de medir el efecto del esfuerzo para el cambio.

## **2.12. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE TALENTO HUMANO**

El subsistema de evaluación y control de TH ayudan al control para que las diversas secciones de la organización puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal.

Las organizaciones no funcionan al azar sino de acuerdo con planes determinados para alcanzar objetivos, éstas fijan sus misiones y establecen estrategias; su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado; sin embargo para que estas características existan, es necesario que haya control.

El control trata que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto, porque si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia.

La palabra control tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del área específica donde se aplica. En el anexo No. 2.21 se muestran algunos tipos de control de acuerdo al área de aplicación.

### 2.12.1. PROCESO DE CONTROL DE TALENTO HUMANO

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. Está compuesta de cuatro etapas la misma que se representa en el *cuadro 2.9*:

**CUADRO 2.9: ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL**

<b>ETAPAS</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<i>ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DESEADOS</i>	Representa desempeño deseado. Basada en disposiciones o criterios arbitrarios que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado deseable.
<i>SEGUIMIENTO O MONITOREO DE DESEMPEÑO</i>	Etapa de control que acompaña y mide el desempeño. Está determinado por el acompañamiento, observación cercana y ver como las cosas.
<i>COMPARACIÓN DE DESEMPEÑO CON ESTÁNDAR ESTABLECIDO</i>	Al obtener la información sobre el desempeño, ésta pasa a ser comparada con estándares establecidos.
<i>ACCIÓN CORRECTIVA</i>	Las variaciones o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen.

**Fuente** : Combinación de modelos (MONDY, Wayne y NOE, Robert, "Administración de RRHH", Sexta, Edición, Prentice Hall, México 1997; William B. Werther Jr. y Davis, Keith: "Administración de Personal y RRHH"; México 2000, Editorial McGraw-Hill); CHIAVENATO I, "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill, México, 2000.

**Elaboración** : Autor

Para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:

- a) Proceso de control de actividades apropiadas.
- b) Proceso oportuno.
- c) Proceso debe mantener relación favorable costo/beneficio, genera un costo que incluye: sistemas de monitoreo y procesamiento, personal para operar sistema y tiempo de suministro de datos al personal de control.
- d) Proceso preciso.
- e) Aceptación de proceso.

Sin embargo las organizaciones utilizan diversos medios de control para asegurar los lineamientos trazados: *jerarquía de autoridad, reglas y procedimientos, establecimientos de objetivos, sistemas de información verticales, relaciones laterales y organización matricial.*

### **2.12.2. AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO**

La “*auditoría de talento humano*” se define como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.<sup>13</sup>

Su propósito es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo.

La auditoría de TH se basa en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas. Dependiendo de la política de la organización, la auditoría de TH puede enfocarse en los siguientes niveles de productividad: *resultados, programas, políticas, filosofía de la administración y la teoría.*

### **2.12.3. BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

El sistema de información gerencial (SIG) está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información. Enfocando a teoría de la decisión, la organización empresarial puede ser entendida como una serie de grandes redes de información que relacionan las necesidades de información de cada proceso decisorio con las fuentes de datos. Aunque están separadas estas redes de información se superponen e interactúan.

El SIG ocupa un lugar de importancia en el desempeño gerencial en la planeación y control; en este último aspecto, debe proporcionar información oportuna y pertinente como ayuda para el control anticipado respecto a la acción.

---

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, McGraw-Hill, México, 2000, p. 652

En esta área de TH, la “base de datos” (BD) es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.

En realidad la BD, “es un conjunto de archivos relacionados lógicamente organizados de manera que se mejore y facilite el acceso a los datos y se elimine la redundancia”.

La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de la BD, porque los datos lógicamente relacionados permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto reduce incoherencias y errores que ocurren en razón de que se presentan archivos dobles. Es bastante común que exista software que ejecutan las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

En el área de TH la BD puede obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, los mismos que se detallan en el cuadro 2.10.

**CUADRO 2.10: BASE DE DATOS DE TH**

<i><b>BASE DE DATOS</b></i>	<i><b>REGISTROS</b></i>
<i>DATOS PERSONALES DE CADA FUNCIONARIO</i>	Registro de personal
<i>DATOS DE OCUPANTES DE CADA CARGO</i>	Registro de cargos
<i>DATOS DE FUNCIONARIOS POR SECCIÓN, DEPARTAMENTOS O ÁREAS</i>	Registro de secciones
<i>DATOS DE SALARIOS E INCENTIVOS SALARIALES</i>	Registro de remuneración
<i>DATOS DE BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES</i>	Registro de beneficios
<i>DATOS SOBRE LOS CANDIDATOS</i>	Registro de candidatos Registro de entrenamiento...

**Fuente** : CHIAVENATO I, “Administración de Recursos Humanos”, McGraw-Hill, México, 2000.  
**Elaboración** : Autor

Finalmente, debido a los considerables desafíos profesionales del área, la ATH incrementará su importancia relativa en el contexto de las organizaciones del siglo XXI. La clave de su éxito radica en la manera en la que pueda contribuir de manera efectiva a sus organizaciones, a través de las aportaciones y contribuciones de sus integrantes. Las organizaciones y sus progresos en productividad generan oportunidades y nuevos niveles de bienestar para cuántos integran la sociedad

## **2.13. GESTIÓN POR COMPETENCIA**

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

## **2.14. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

El tema de competencias es tan antiguo, como antiguos son los métodos de evaluación de personal; sin embargo, su relevancia como un indicador de productividad en el mercado empresarial le ha sido dada a partir de finales del Siglo XX.

Entre sus principales exponentes sobresalen T. Parsons, Atkinson y David Maclelland, cuyos principios teóricos fueron relevantes en el abordaje de las competencias laborales.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo " y no " a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona.

### **2.14.1. MODELOS**

Los modelos de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización, así se puede escoger.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases:



- **Funcional:** La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que este tipo de modelos piden son: de producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación, y de conocimientos asociados.
- **Conductista:** El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.
- **Constructivista:** En el modelo constructivista no se define a priori de las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

## 2.15. LAS COMPETENCIAS LABORALES COMO CONCEPTO

Existen muchas definiciones sobre el término en cuestión; sin embargo, dentro de la literatura encontramos diversos conceptos procedentes de cada uno de los países que se han dado a la tarea de abordar el tema.

- **Polform / OIT:** La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
- **Provincia de Québec:** Una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y

motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

- **Australia:** La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, es una compleja combinación de atributos (Conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tiene que desempeñar en determinadas situaciones. Este concepto es muy interesante, puesto que toma en cuenta el aspecto de la cultura del lugar de trabajo e incorpora los valores y la ética como base de un desempeño competente.
- **National council for vocational qualifications. (NCVQ):** En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado, la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

De acuerdo a los conceptos que existen en diferentes países podemos concluir que a pesar de las diferencias textuales que existen en el contenido de uno u otro, lo importante es que el trabajador pueda demostrar su saber y su saber hacer, como para ser considerado una persona competente.

Según algunos autores reconocidos, encontramos las siguientes definiciones:

- **Levy Leboyer, 1997:** Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hacen eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997).
- **Boyatzis, 1982:** Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982). Esta es tal vez la definición más popular y compartida por los consultores.

Dado lo anterior, es viable ampliar el concepto. Las competencias laborales se refieren a las habilidades, conocimientos y actitudes que posee una persona para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo, sin importar el origen de dichos conocimientos y habilidades, que pudieron ser adquiridos por una educación formal o bien por experiencias informales dentro de diversos ámbitos, tales como las experiencias de trabajo, autoformación, investigación, entre otras.

Representan, entonces, las competencias laborales la potencialidad de una persona para resolver problemas y realizar actividades que generen resultados que aporten significativamente a una organización. Concebidas de esta forma, las competencias laborales reflejan el potencial humano del ser, y su conocimiento, su medición e inclusive su desarrollo; se convierten en el reto de las empresas, toda vez que su proceso de cambio organizacional en búsqueda de la competitividad y productividad incluya y dependa del nivel de competencia de las personas que operacionalizan sus procesos.

## 2.16. TIPOS DE COMPETENCIAS

El estudio de las competencias laborales ha permitido al autor establecer tres tipos de ellas, cuya asimilación debe ser previa al diseño de un modelo corporativo de competencias laborales. Constituye la herramienta básica para analizar, identificar, validar e implementar un modelo de gestión por competencias.

- **Competencias Corporativas:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización, y cuya principal regla de diseño y gestión hacen que deban ser poseídas por todos los miembros que la componen, independientemente del cargo que ocupen, puesto que al tenerlas y desarrollarlas contribuyen substancialmente al éxito y la productividad organizacional. Normalmente este tipo de competencias reflejan los valores de la organización, las pautas de conducta, de servicio y/o gestión que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Así por ejemplo, una empresa dedicada a la fabricación de

productos farmacéuticos podría definir dentro de sus competencias corporativas: conocimiento de los productos, servicio al cliente, gestión comercial, gestión de la calidad, innovación y desarrollo, compromiso.

- **Competencias Técnicas:** Son aquellos conocimientos, habilidades y/o destrezas específicas que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada. Mientras que las competencias Corporativas son de aplicación general a todos los cargos de la organización, las competencias técnicas deben ser clasificadas por familias de puestos de trabajo o en forma individual por cada uno de los cargos dada la complejidad de la estructura de su empresa. Podrían definirse por ejemplo: administración base de datos, administración de Nómina, regulación jurídica, ofimática y gestión de la calidad.
- **Competencias Actitudinales o de Gestión:** Son aquellos componentes actitudinales de un individuo que demuestran su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico; incluye aquellas actitudes de índole personal que demuestran la eficiencia propia de un individuo. Competencias como: liderazgo, astucia, recursividad, gestión oportuna, toma de decisiones, trabajo en equipo, desarrollo de personas y empowerment.

## 2.17. MODELO O GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Mucho se ha hablado entorno a la adopción de un modelo de competencias; diversas empresas se han dado a la búsqueda de un modelo que les permita servir de referente para implantar el propio; mucho se ha cuestionado acerca de cómo implementar este nuevo concepto hacia el interior de una organización, algunos confunden el modelo con la gestión por competencias.

Pues bien, un MODELO DE COMPETENCIAS, no es más que la documentación formal que recopila una empresa, generalmente a través de un manual de competencias; el mismo que describe los conocimientos, habilidades y destrezas

que se requieren en un cargo determinado, normalmente descritos en términos de conducta; las mismas definiciones que sirven de referencia para diseñar planes de acción y, por qué no, generar todo un Plan Estratégico de Talentos Humanos que conlleve a la implementación, ahora sí, de un sistema de gestión por competencias, aplicable a todas las áreas de la misma: Selección, Capacitación, Remuneración, Desarrollo de Carrera, Administración del desempeño, entre otras.

Explicado lo anterior, puedo decir con mayor certeza que la GESTIÓN POR COMPETENCIAS es la aplicación de un modelo de competencias, cuyo objetivo es:

- La transformación de los procesos actuales de gestión humana; encaminados hacia la adopción de nuevas técnicas y el desarrollo de nuevas estrategias de administración y desarrollo de personal.
- La adopción de conductas de todos los miembros de la empresa basados en la auto evaluación, auto capacitación y demás; como mecanismo de búsqueda de la excelencia del desempeño.
- Orientar la gestión del Talento Humano hacia la generación de estrategias que conlleven al desarrollo y sostenimiento de las competencias requeridas por la organización, como mecanismo para garantizar un alto nivel de competitividad y productividad de la empresa.
- Orientar efectivamente la gestión del Talento Humano, alineando todas y cada una de las funciones con las competencias requeridas y con el sujeto quien ocupa el cargo, lo que permite la adopción de enfoques específicos de trabajo basado en realidades objetivas y no supuestas.

## **2.18. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental-

por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores talentos humanos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores talentos humanos de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

## **2.19. ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

- **Confección del catálogo de competencias:** a partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.
- **Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido:** una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.
- **Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo:** De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso

evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

Este modelo se define con los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importantes. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma. Para que este modelo de gestión de TH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en particular, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

## **2.20. RESTRICCIONES DEL MODELO**

- a. **Resistencia al cambio:** Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.
  
- b. **El miedo a la Fuga:** El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante (a través de una reventa), sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por sí mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las

habilidades del trabajador se pierde para la firma al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la empresa.

La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

## 2.21. LA CADENA DE VALOR

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

- a. **Actividades primarias o de línea:** Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:
- b. **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- c. **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- d. **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- e. **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.



- f. **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.
- g. **Actividades de apoyo o de soporte:** Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias.
- h. **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- i. **Gestión de Talento Humano:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- j. **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- k. **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras.

El desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno de ésta, permitiendo, sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos. Y, de ese modo, potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

En general, el objetivo de la herramienta de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar minimizar costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.

**FIGURA 2.13: LA CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER**



**Fuente** : M. Porter, Ventaja Competitiva 2002.  
**Elaboración** : Autor

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIAS METODOLOGICAS Y ANALISIS SITUACIONAL ACTUAL DEL TALENTO HUMANO DE EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPOORT CIA. LTDA**

#### **3.1. DIAGNOSTICO DE EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPOORT CIA. LTDA: ANTECEDENTES**

Como antecedentes de la Empresa caso de estudio, el Grupo CUPOORT (CUPOORT CÍA. LTDA. Y CARGO INSPECTION AND ENFORCEMENT SEVICES S. A.), se constituyen en unas empresas proveedoras de Servicios de Vigilancia y Protección y de Inspecciones Antinarcóticos, líder en el mercado ecuatoriano.

Tras el Grupo CUPOORT se encuentra un grupo de profesionales del más alto nivel, titulados en seguridad, con entrenamiento nacional e internacional, ex miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

Cuenta con las siguientes SUCURSALES:

- Guayaquil: Cdla. Albratros, Mz. 5 – Solar # 18 - Telefax: 04 2690791 / 2282100.
- Manta: Villas del Seguro, Mz. H – Villa # 15 - Telefax: 05 2926334 / 2928186.
- Quito: Cdla. Carcelén Alto, Calle Fco. Terán y J. Gutiérrez EDFO3-324 -Telefax: 022483504.

##### **3.1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

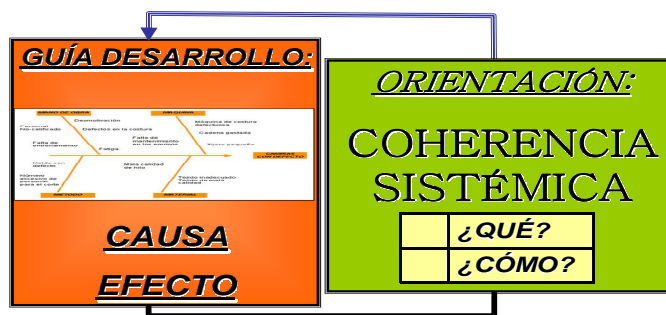
Con los antecedentes expuestos sobre la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPOORT CIA. LTDA., la proyección analítica de los factores que afectan su gestión

administrativa ayudará a determinar una línea de base para formular alternativas de acción que contribuyan a la solución de su problemática.

La estructura recomendada en esta investigación está organizada en dos fases generales:

- Aplicación de la relación CAUSA-EFECTO: guía de desarrollo.
- Sistematización con COHERENCIA SISTEMICA: Enfocada en el ¿QUÉ? Y el ¿CÓMO?

FIGURA 3.1: ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

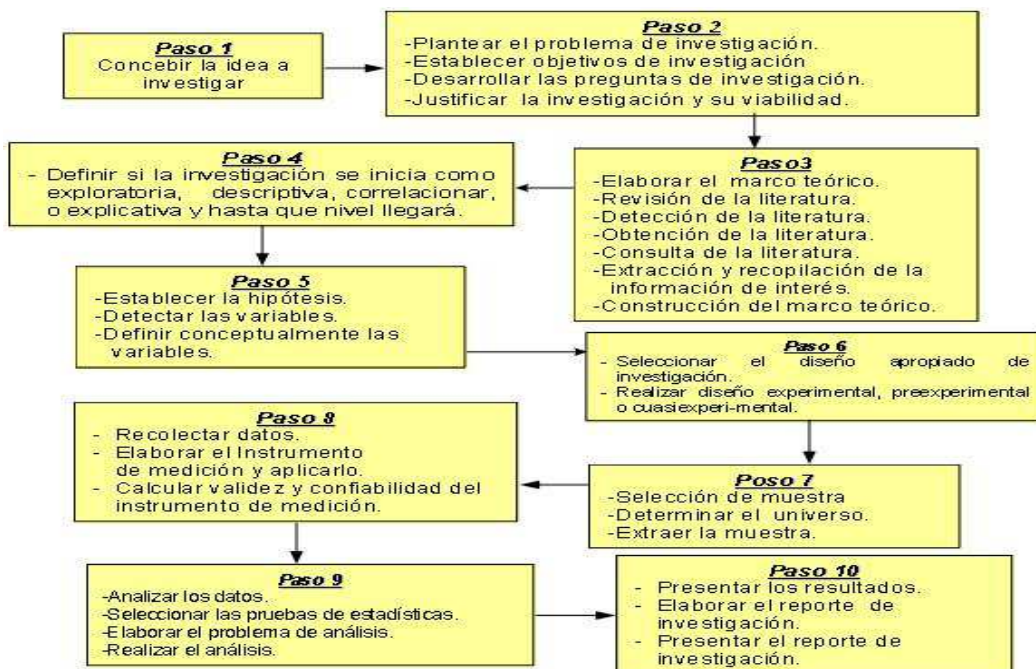


Fuente : BAZURTO, J. 2006. *Guía para formular proyectos de investigación*. Manuscrito no publicado; Consultoría y Construcciones, Manta.

Elaboración: Autor

Se estableció las siguientes pautas aplicadas en las diferentes etapas del proceso de investigación:

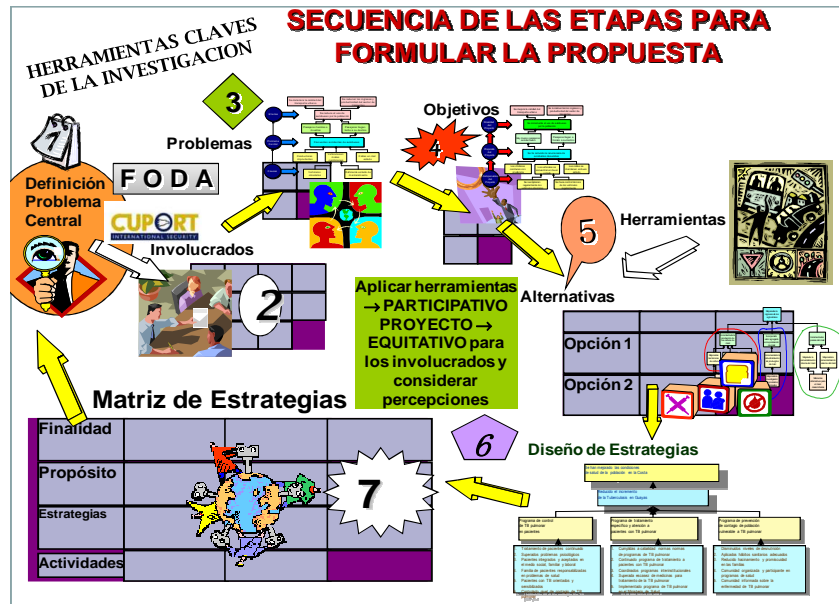
FIGURA 3.2: ETAPAS DEL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente : Autor  
Elaboración : Autor

Una vez que establecido el planteamiento estructural de cómo se inició la investigación, fue importante determinar el proceso para formular y evaluar la viabilidad y factibilidad ex - ante y ex post de la investigación, tal como se detalla en la figura 3.3.

FIGURA 3.3: ETAPAS DE FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA



**Fuente :** BAZURTO, J. 2006. *Guía para formular proyectos de investigación*. Manuscrito no publicado; Consultoría y Construcciones, Manta.  
**Elaboración:** Autor

### 3.1.2. DOCUMENTACIÓN Y ANTECEDENTES DEL TEMA

Dado los avances en las metodologías de administración de empresas en el entorno regional actual, los conceptos de administración, gestión, proceso, mejoramiento continuo, plan, estrategias, cadena de valor, FODA, perspectiva causal, Gestión de procesos por competencias y tablero de comando, cada día van tomando más fuerza, en vista de que el desarrollo de la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA. Específicamente ha llegado a un punto crítico de ruptura que ha tocado fondo en lo organizacional, en lo institucional y en el servicio a la comunidad; que las Empresas de este tipo en el Ecuador, siempre han establecido como políticas de contribución a la maximización de la “rentabilidad financiera” y la “eficiente, eficaz y efectiva” gestión administrativa fundamentada en desarrollar una mejor estrategia en concepto de administración y Gestión del Talento humano por competencias.

Considerando como una fuerte tendencia el deseo del ofertar servicios básicos de calidad, es necesario que la Empresa CUPORT se enrumbe corrigiendo los desvíos de las metas y objetivos institucionales propuestos para afrontar la difícil tarea de administrarla estratégica y operativamente.

Un concepto de gestión administrativa tiene como principal objetivo implantar acciones para la consecución de algo o la tramitación de un asunto; es primordial establecer toma de decisiones radicales para el cambio estructural en la Institución, generando un buen clima laboral.

### 3.1.3. MAPA CONCEPTUAL DEL ÁREA DE CONOCIMIENTO DE LA TESIS

Respondiendo al área de conocimiento en que está enmarcada la investigación, esta se centra en los aspectos estratégicos, operativos tanto del entorno interno como externo.

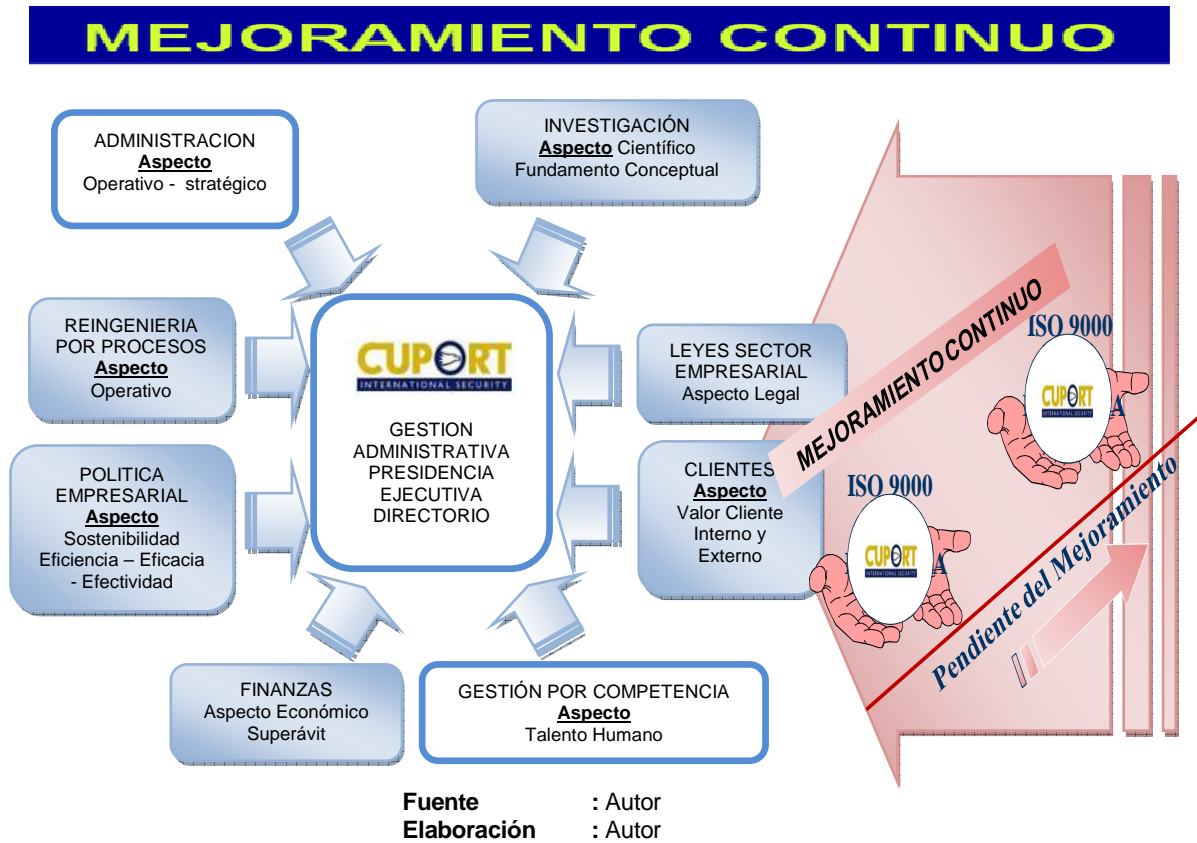
En la figura 3.4 se muestra un mapa conceptual que detallan estos aspectos.



**Fuente** : Autor  
**Elaboración** : Autor

### 3.1.4. MAPA CONCEPTUAL DEL LÍMITE DE LA TESIS

FIGURA 3.5: MAPA CONCEPTUAL DE LÍMITE DE LA TESIS



### 3.1.5. METODOLOGÍA GENERAL

Se aplicó el método Inductivo-Deductivo para el análisis de la información relacionada con los diferentes conceptos de los Keywords, conforme al levantamiento de información documental y por conocimiento de causa dado que pertenezco al equipo gerencial de la Empresa Custodia Portuaria CUPORT CIA. Ltda.; también se aplicó el método analítico en la interpretación de la información.

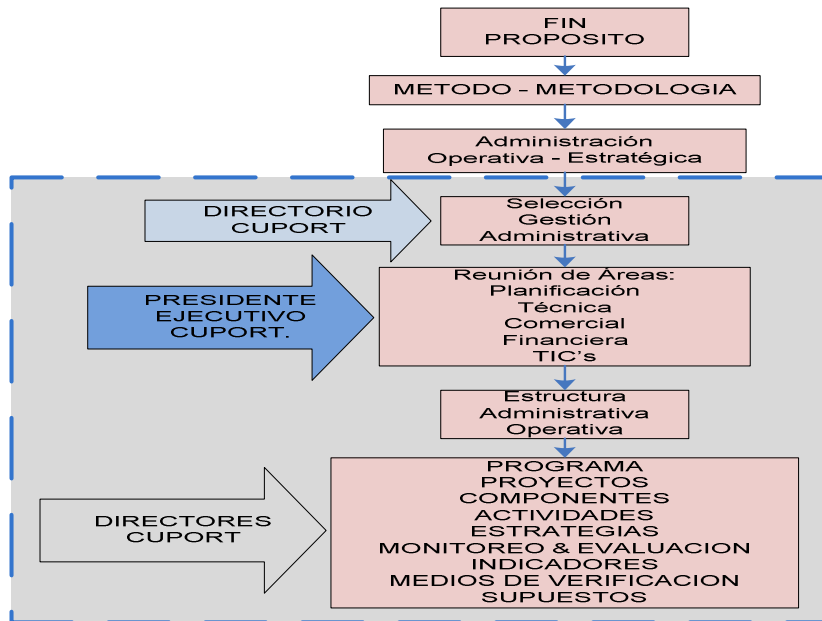
Se combinó los componentes de investigación de campo y desarrollo organizacional, destinadas a explicar de alguna manera los diferentes conceptos, y apoyados o no con TICs certificaron su validez.

Todo este estudio, se fundamenta en la evolución de la gestión empresarial y explotación de NTICs actuales y de la administración moderna, para lo cual se ha establecido lo siguiente:

- a. *Fundamentación en el marco teórico:*** por un lado el propósito de esta investigación, es contribuir con la cimentación de conceptos claves sobre los Keywords y por otro para saber cuán efectivo será su aplicación en la etapas de pre inversión e inversión de la propuesta-proyecto, donde el alcance de los objetivos y la medición de los conceptos de administración como desempeño empresarial a través de evaluaciones ex ante y ex post por medio de monitoreos y evaluación caracterizados en la gestión de proyectos.
- b. *Sistematización y análisis de Información:*** observar los procesos operativos y estratégicos institucionales.
- c. *Inducción:*** extracción de información y participación activa en el diagnostico y formulación de planteamiento de soluciones, a partir de la observaciones o experiencias particulares en el periodo laboral descrito en CUPORT CIA LTDA.
- d. *Hipótesis:*** planteamiento mediante la observación, siguiendo normas establecidas por el método científico enfocado en los diferentes tópicos conceptuales de esta investigación.

A continuación en el siguiente diagrama, se describe el desarrollo del estudio y su posterior implantación de acuerdo a la organización de gestión empresarial.

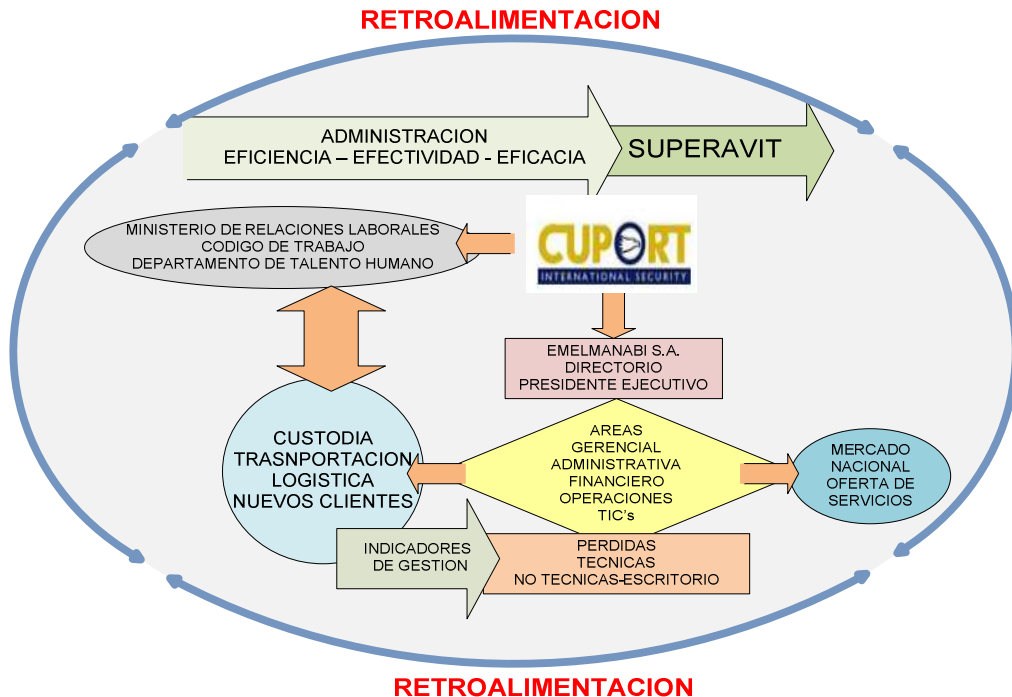
FIGURA 3.6: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente : Autor  
 Elaboración : Autor

### 3.1.6. ESCENARIO DE TRABAJO

FIGURA 3.7: ESCENARIO DE TRABAJO



Fuente : Autor  
 Elaboración : Autor



### 3.1.7. RELACIÓN INSTRUMENTAL FUNDAMENTAL Y OPERACIONAL

En base al análisis respectivo de los objetivos planteados y variables establecidos se ha determinado una relación entre la parte fundamental y lo operacional, de acuerdo a la siguiente relación matricial.

**TABLA 3.1: RELACIÓN INSTRUMENTAL FUNDAMENTAL Y OPERACIONAL.**

	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Paradigma</b>	<b>Método de trabajo</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Modo de análisis</b>
<b>Instrumental Fundamental</b>	Descriptivo en base a objetivos	Gestión de Administración empresarial del Talento Humano por Competencias	Análisis y apreciación de riesgo en gestión administrativa en las áreas técnica-operativa	Indagaciones	Institucional
	Trabajo de campo y documental.	Actores en Psicología Industrial y/o Administración	Identificación y valoración de problemas.	Observación Documental Ejercicio profesional	Sectorial
<b>Instrumental Operacional</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Caso</b>	<b>Variable independiente</b>	<b>Variable dependiente</b>	<b>Fuente de Información</b>
	CUPORT	Procesos de Gestión empresarial del talento Humano por Competencias y mejoramiento continuo	Plan de estrategias	Índices de ineficiencia administrativa en CUPORT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico de CUPORT</li> <li>• Informes de gestión departamentales</li> <li>• Estadísticas.</li> </ul>
	Involucrados: Clientes Internos y externos	Atención al cliente y Cultura empresarial	Mejoramiento continuo	Cliente interno profesionalizado y competente	Muestra no aleatoria y combinación de variables cuantitativas y cualitativas

**Fuente** : Autor  
**Elaboración** : Autor

### 3.1.8. FUNDAMENTO DEL PROYECTO

Con la finalidad de mejorar los índices de gestión para utilizar y/o aplicar técnicas específicas para identificar y valorar los sistemas y subsistemas básicos de la administración de personal como provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control. En CUPORT CIA LTDA. que permitan su sostenibilidad y sustentabilidad, se ha manifestado una preocupación permanente de todos los niveles jerárquicos para buscar soluciones a la problemática descrita.

Todos los administradores de CUPORT CIA LTDA han expuesto la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y presente propuestas o

alternativas de solución para erradicar o mitigar la situación problemática objeto de estudio.

En consecuencia, todas las medidas y propuestas de solución están orientadas a plantear una propuesta técnica de Gestión de Procesos del Talento Humano por competencias, lo que va a generar mejoras en sus indicadores de gestión técnicos, comerciales, financieros, de calidad del servicio y atención al cliente.

### 3.1.8.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

**TABLA 3.2: Delimitación del problema**

<b>TEMA O TÍTULO: “PROPUESTA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS Y TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA DE LA EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA”</b>			
<b>PROBLEMA:</b> ¿La aplicación de una propuesta técnica de Gestión de Procesos del Talento Humano por competencias en CUPOR contribuirá en la eficiencia de su gestión administrativa basada en los sistemas y subsistemas básicos de la administración de personal como provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control?			
1	Delimitación	Descripción del problema y su definición en términos de tiempo, espacio y población.	No utilizan o aplican técnicas específicas para identificar y valorar los sistemas y subsistemas de la Gestión de Talento Humano (GTH) de provisión de personas, de aplicación, de mantenimiento, de desarrollo y seguimiento basados en gestión por competencias
2	Claridad	Redactado en forma precisa, fácil de comprender e identificar con ideas concisas.	Sí, está redactado en forma precisa y es de fácil comprensión, además refleja ideas concisas.
3	Evidente	Que tiene manifestaciones claras y observables.	Desconocimiento parcial de los sistemas y subsistemas de la GTH; Inadecuados métodos de aplicación de los sistemas y subsistemas de la GTH; todos verificables y cuantificables.
4	Concreto	Redactado de manera que sea corto, preciso, directo y adecuado	Está redactado en forma concreta haciendo referencia a la “Propuesta técnica de Gestión de Procesos del Talento Humano por competencias”.
5	Relevante	Que sea importante para la comunidad manabita y se requiera resolverlo administrativamente.	La importancia es relevante para contribuir en el bienestar social del país.
6	Original	Novedoso, nuevo enfoque, no investigado totalmente.	Basa su originalidad en que el “Propuesta técnica de Gestión de Procesos del Talento Humano por competencias” es una alternativa de solución, y porque esta relación con los Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que aplica actualmente CUPORT con resultados de impactos positivos.
7	Contextual	Que pertenece a la práctica social del contexto de gestión administrativa empresarial	Sí, porque es problema Empresarial que es parte del país y de la región.
8	Factible	Posibilidad de solución según tiempo y recursos.	Es viable porque soy parte de la Empresa, y existe la facilidad legal de acceder a la información; y, se cuenta con los recursos suficientes y mandatos.
9	Identifica proyectos esperados	Útil, que contribuye con soluciones alternativas.	Sí, porque se espera recomendar la aplicación de la propuesta que enlace estrategias causales con enfoque de Gestión por competencias, BSC y otras herramientas gerenciales.
10	Identifica variables	Identifica las variables con calidad.	SI
			Propuesta Técnica de Gestión de Procesos del Talento Humano por competencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de competencias</li> <li>• Índices de Evaluación de desempeño</li> </ul> Objetivos y estrategias de la organización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima laboral</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Aplicación de sistemas y subsistemas de la ATH.</li> </ul>

**Fuente** : Autor

**Elaboración** : Autor

### 3.1.8.2. OBJETIVOS DE RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

- Analizar el macro entorno interno y externo de CUPORT.
- Estudiar la factibilidad de implementación.
- Realizar el análisis de involucrados sobre la problemática de la Empresa y del criterio Plan Estratégico.
- Propuesta de estrategias a seguir para una posible implementación.

### 3.2. SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

En este acápite se indicará la herramienta de análisis a utilizarse el caso de CUPORT y que puede ser usada en las diferentes etapas, fases o procesos de la aplicación de esta investigación para contribuir al cambio estratégico.

Para diferenciar entre los análisis a realizar con una u otra herramienta se ha escogido la siguiente:

- **Factores Críticos de Éxito:** Los factores críticos de éxito se definen como aquellos elementos del negocio que son comprensibles y medibles con un valor estratégico tal que tienen que ejecutarse correctamente para que la organización tenga éxito. Ayudará a identificar lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer en la organización.

### 3.3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO

#### 3.3.1. CARACTERIZACION ANÁLITICA DE CUPORT

Con este análisis se trata de obtener una "*caricatura radiográfica de CUPORT.*"; y, a partir del cuestionamiento cada vez más crítico, se revelen las relaciones de poder, encubiertas bajo la ideología del bien común y del consenso, tratando de modificar la mirada de los funcionarios de la organización como clientes internos y externos.

Es indudable que la presencia de fenómenos o hechos trascendentales en el contexto de CUPORT, y de otras Empresas del país, inciden directa o indirectamente en la calidad de vida y del eficiente servicio al cliente de la región. Entonces, resulta muy importante intentar caracterizar los acontecimientos de tipo: Organizacional, Talento Humano, Técnico, Financiero y Comercialización para el análisis interno; mientras que para el análisis externo los componentes Tecnológico, Político-Legal, Ético, Competencia y Socio-Económico, las mismas que vienen determinadas tanto por los clientes internos y externos y en general por todos los Involucrados. Estas fuerzas han creado Oportunidades (O), Amenazas (A), Debilidades (D) y Fortalezas (F) siendo unas más fuertes y otras más débiles. La información para conocer su entorno servirá para determinar una dirección estratégica.

A continuación en la tabla 3.3 se muestran detalle:

**TABLA 3.3: Detalle caracterizacion CUPORT**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>PERSONAL:</b>	<b>SUPERVISION:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selección rigurosa del personal con las más altas exigencia que demanda la responsabilidad de sus funciones, las necesidades de nuestros clientes y el tipo de instalación o área que se va a proteger.</li> <li>• Personal goza de estabilidad económica, laboral y profesional, así como todos los beneficios de Ley.</li> <li>• Edades fluctúan entre 25 años y 40 años.</li> <li>• Mayor parte de nuestro personal son ex miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.</li> <li>• Personal de guardias debe haber cumplido con el Servicio Militar Obligatorio.</li> <li>• Los antecedentes penales y referencias laborales y personales son cuidadosamente verificados a través de nuestro Departamento de Investigaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personal de Supervisores ex – miembros de la fuerza pública, se encuentran debidamente capacitados y gozan de la autoridad y experiencia necesarias para cumplir sus funciones con éxito.</li> <li>• Se encuentran equipados con sistemas de comunicación, movilización e implementos necesarios para cumplir con eficiencia y responsabilidad su tarea encomendada.</li> <li>• La supervisión orgánica disponible en forma permanente durante las 24 horas del día, opera por medio de enlace radio, y con un cronograma de recorridos de supervisión técnicamente programado.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>CAPACITACION:</b>	<b>PROFESIONALISMO:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal de guardias, recibe un entrenamiento completo a través de nuestro instituto de capacitación en Seguridad Integral, en las áreas Técnico-profesional, Instrumental, así como en lo concerniente a la parte de relaciones humanas y atención al cliente.</li> <li>• Dependiendo de la instalación que se va a proteger y de la actividad que se realice, se proporciona capacitación adicional sobre temas puntuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponemos de Oficiales en servicio pasivo de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional capacitados en el exterior y en el país, dedicados al entrenamiento y capacitación teórico – práctica de nuestro personal en todos los niveles operativos, en los temas y materias de seguridad, prevención de pérdidas, relaciones humanas, atención al cliente, liderazgo, valores, etc.</li> </ul>

**Fuente** : Autor  
**Elaboración** : Autor

### 3.3.2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL<sup>14</sup>

#### a. NUESTRO COMPROMISO

Nos esmeramos por brindar calidad en el servicio, mediante una atención personalizada de nuestros clientes, una selección rigurosa de nuestro personal, una capacitación integral y un adecuado ambiente de trabajo, basado en la estabilidad y el respeto del Talento Humano mediante el otorgamiento de todos los beneficios y garantías que la ley exige y las condiciones laborales de riesgo lo demandan.

CUPORT Cía. Ltda. forma parte integral del Holding INTERNATIONAL SECURITY CORPORATION (I.S.C.), un grupo de empresas de seguridad, único en su género en el país, especializadas en las áreas de seguridad, análisis y manejo de riesgos, e inspecciones caninas antinarcóticos.

#### b. MISIÓN

Proveer a nuestros clientes un Servicio de Seguridad de alta calidad a través de un talento humano profesional, rigurosamente seleccionado, altamente capacitado y probado en valores éticos y morales, provisto de los medios tecnológicos, logísticos y materiales necesarios para un eficiente desempeño de su misión encomendada.

#### c. VALORES CORPORATIVOS

TABLA 3.4: VALORES CORPORATIVOS DE CUPORT

VALOR CORPORATIVO	
1.	Atención personalizada
2.	Honestidad
3.	Responsabilidad
4.	Experiencia
5.	Profesionalismo
6.	Conocimiento
7.	Relaciones interpersonales
8.	Respeto mutuo

**Fuente** : Autor

**Elaboración** : Autor

<sup>14</sup> Fuente: CUPORT, Plan estratégico 2.009-2.013.

#### **d. POLITICA DE CALIDAD**

**Rev. 01 Fecha: 03-03-10**

**Cuport Cía. Ltda.** es una empresa que brinda Servicios de Seguridad Física, Custodias e Inspecciones Caninas Antinarcóticos, con personal altamente capacitado, basado en normas internacionales con herramientas controladas y equipos idóneos cuya finalidad es satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la mejora continua de los procesos.

#### **e. BENFICIOS PARA LA NOMINA DE TALENTO HUMANO**

Nos esmeramos para ofrecer a nuestra exclusiva cartera de clientes un **SERVICIO DE CALIDAD**, por eso nuestra empresa se preocupa por el bienestar y estabilidad de nuestro personal, que goza de los siguientes beneficios de ley y otros que por su desempeño profesional requieren:

- Afiliación al Seguro Social desde el primer día que se incorpora a nuestra empresa.
- Estabilidad laboral
- Un seguro de accidentes privado por el monto de USD. \$50.000,00 más USD. \$1.000,00 por gastos mortuorios.
- Servicio de Comisariato
- Servicio de Farmacia
- Otros de acuerdo a la operación y necesidades del cliente
- Excelente trato
- Capacitación de primera calidad en el Ecuador

#### **f. DOCUMENTACION PERSONAL EXIGIDA**

Todo el personal postulante a nuestra empresa, deberá presentar los siguientes documentos y proporcionar abiertamente toda la información personal requerida por

nuestro departamento de Talento Humano, la misma que es verificada y cotejada por nuestro Departamento de Investigaciones.

- Record Policial Original actualizado y dos copias
- Hoja de vida actualizada
- Dos copias de la cédula de identidad
- Libreta militar original y copia
- Copia certificada de la baja (policía y Ejército)
- Dos certificados de honorabilidad con dirección y teléfono
- Copias del certificado de votación
- Certificado de estudios
- Título de bachiller
- Dos fotos tamaño carné
- Croquis gráfico del domicilio
- Certificado de salud público.

**g. PERFIL DE SELECCIÓN PERSONAL MASCULINO**

- Excelente presencia
- Instrucción educativa mínima: ciclo básico
- Contextura física mediana
- Edad comprendida entre 25 y 40 años
- Servicio militar obligatorio como requisito indispensable
- De preferencia ex – miembros de las Fuerzas Armadas o Policía Nacional
- No poseer deficiencias físicas que le impidan un desempeño profesional
- Excelente capacidad de relaciones interpersonales
- Capacidad de trabajo en equipo
- Bajo grado de neurotismo
- Debe estar domiciliado en la ciudad en la que desempeñe sus labores
- Disciplinado
- Respetuoso

## **h. PERFIL DE SELECCIÓN PERSONAL FEMENINO**

- Excelente presencia
- Alta capacidad de relaciones interpersonales
- Perfil de desempeñar actividades de recepción
- Excelente perfil de atención a clientes
- Bachilleres
- Edad mínima 25 años y máxima 35 años
- Experiencia laboral en trabajos similares

## **i. NUESTRA LOGÍSTICA**

### ***Armamento en dotación:***

- Revólver Calibre 38.
- Pistolas 9 mm.
- Escopetas de repetición 12 mm. mossberg
- Todo nuestro armamento dispone de los permisos correspondientes otorgados por el Ministerio de Defensa Nacional.

***Equipo de dotación.-*** De acuerdo a las exigencias de nuestros exclusivos clientes, nuestro personal es dotado de todo el equipamiento y vestimenta necesaria para proporcionar un excelente servicio.

- Uniformes
- Jockey
- Chaleco antibalas
- Gas lacrimógeno
- Porta gas
- Porta arma
- Cinto
- Linterna
- Botas



- Bitácora

**Comunicaciones.-** Para el cumplimiento de las operaciones, nuestros puestos de servicio y personal de operativo cuentan con la siguiente logística de comunicaciones:

- Repetidoras locales
- Centrales de radio operación locales
- Bases móviles
- Radios UHF
- Sistemas de telefonía convencional
- Sistemas de telefonía celular

**Vehículos.-** Dependiendo de las operaciones necesarias para satisfacer las necesidades de nuestros clientes contamos con los siguientes tipos de móviles:

- Vehículos V.I.P.
- Vehículos de Supervisión
- Vehículos de respuesta armada
- Vehículos para custodia
- Motos para supervisión y custodia

## **j. ASOCIACIONES**

Nuestra empresa se encuentra asociada a varias organizaciones a nivel nacional e internacional:

### **Nacionales:**

- **ANESI.** Asociación Nacional de Empresas de Seguridad e Investigación del Ecuador.
- **BASC.** Nos encontramos actualmente calificando para ser miembros de esta prestigiosa organización internacional de control y seguridad.

- **Extranjeras.**
- **CEAS.** Corporación Euroamericana de Seguridad – España.
- **ASIS.** American Society for Industrial Security. EE.UU.
- **SECURNET.** Red Iberoamericana de Empresas de Seguridad.
- **ALAS.** Asociación Latinoamericana de Seguridad.
- **FORO LATINOAMERICANO DE SEGURIDAD**

#### **k. CERTIFICACIONES**

Actualmente poseemos la **Certificación BASC y Certificación ISO 9001-2008**, lo que nos permite garantizar a nuestros clientes internos y externos estándares de seguridad, calidad y eficiencia.

#### **I. VALORES AGREGADOS**

**Charla de Autoprotección Ciudadana.-** Por una sola ocasión, nuestros especialistas impartirán una charlas de Autoprotección, al grupo familiar o empresarial cuyo objetivo es sembrar entre los asistentes una cultura de seguridad ciudadana y crear conciencia de lo importante que es hacer de la seguridad parte de nuestras vidas, mediante la difusión de normas básicas de comportamiento seguro, autoprotección y manejo de situaciones de emergencia, que le ayudarán a enfrentar el día a día con menor riesgo de ser víctimas de la delincuencia y el Secuestro Express.

**Estudio de seguridad Antinarcóticos.-** Se realizará un estudio para evitar con simples sugerencias reducir el riesgo de contaminación de las exportaciones.

#### **m. NUESTROS INSTRUCTORES**

- Dr. Msc. Jorge I. Villacreses Guillen
- Cap. Msc. Paul Aguirre Vaca
- Psic. Clin. Mayka Avila Martínez

- Tnte. Arturo Herdoiza Cabrera
- Insp. Italo Vera

**n. LISTADO DE CLIENTES IMPORTANTES**

- MULTINACIONAL CATERPILLAR I.I.A.S.A.:LUBRIVAL – MACASA–  
INSTITUTO TECN. BENJAMIN ROSALES
- GRUPO CORPORATIVO VISION: TECOPESCA – BILBOSA
- LA FABRIL S. A.
- ZONA FRANCA MANABI - ZOFRAMA S. A.
- MODERNA ALIMENTOS S. A. (MOLINERA)
- GONDI S. A.
- CELOPLAST S. A.
- LA FAVORITA
- PLASTIGUAYAS
- MANABITA DE COMERCIO S. A. (MANCORSACOM)
- SANTA FE JAVA S. A. (JAVESA)
- DISPACIF S. A.
- CLINICA MILLENIUM
- EMINSALV S. A.
- PIROTECNIS S. A.
- DELEBES CIA. LTDA.
- INDUSTRIAS ALES S. A.
- DIBEAL CIA. LTDA
- MANATUN CIA. LTDA
- PESNUSAN CIA. LTDA
- MANAGENERACION S. A.
- PETROLIDER S. A.
- SEGUROS COLONIAL

## O. PROCEDIMIENTO OPERATIVO DE PUESTOS DE TRABAJO

A continuación se muestran los detalles y caracterización de los procedimientos operativos de los puestos de trabajo:

**TABLA 3.5: CARACTERIZACION DEL PROCEDIMIENTO**

<b>1. OBJETIVO:</b>	Establecer los lineamientos necesarios para la realización de las actividades operativas de los puestos de trabajo.	<b>3. RESPONSABLE:</b>
		REVISADO POR: Asistente de Operaciones
<b>2. ALCANCE:</b>	Todas las actividades operativas de los puestos de trabajo.	APROBADO POR: Jefe de Operaciones
<b>4. CONTROL DE REVISIONES</b>		
<b>Rev.</b>	<b>Descripción</b>	
<b>00</b>	Se modificó los responsables de los procesos	
<b>01</b>	Se modificó el orden de tareas en el anexo 2 y se adicionó el registro de control de mantenimiento de armas y radios	

**Fuente** : CUPORT CIA LTDA.

**Elaboración** : Autor

El Flujo de proceso es el siguiente:

**FIGURA 3.8: PROYECCIÓN EVOLUTIVA DE PÉRDIDAS DE ENERGÍA DE CUPORT**



**Fuente** : CUPORT CIA. LTDA.

**Elaboración** : Autor

Los recursos requeridos para este procedimiento son los siguientes:

**TABLA 3.6: CARACTERIZACION DEL PROCEDIMIENTO**

FISICOS	TECNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Puestos de trabajo Teléfonos Computadores	Red local Internet	Jefe de Operaciones Supervisores Agentes de Seguridad	NA

**Fuente** : CUPORT CIA LTDA.

**Elaboración** : Autor

Para el efecto se aplica la siguiente definición y abreviaturas:

<b>Viento</b>	Dispositivo para limpieza del cañón del arma. Se compone de una piola y franela.
---------------	--

La descripción del procedimiento se describe a continuación:

- ***De la entrega de puestos (primera vez)***

1. El Jefe de Operaciones y el Supervisor de Operaciones ubican al personal en los puestos de trabajo correspondientes.
2. En los puestos de trabajo se receptan las consignas de la compañía saliente y/o de la empresa cliente (cuando sea aplicable), los equipos, accesorios y materiales. Se deben registrar estas novedades en la bitácora y hacer firmar este reporte de algún Representante de la empresa cliente.
3. Se realiza una inspección general del perímetro y de las instalaciones de la empresa, especialmente puertas, candados, accesos. Así mismo, se registra en la bitácora las novedades generadas.
4. Se ejecutan consignas.
5. El Jefe y/o Supervisor de Operaciones entrega en cada puesto de trabajo los permisos de armas, identificaciones, equipos y/o herramientas. Se registra la entrega en las bitácoras correspondientes, tanto en la del guardia de seguridad como en la del Jefe y/o Supervisor de Operaciones.

- ***De la Apertura de la Bitácora***

1. Se deben detallar a diario los siguientes campos:
  - Fecha
  - Ciudad
  - Turno de trabajo
  - Supervisor de turno
  - Lugar (de acuerdo a codificación interna, ver Anexo No. 01)
  - Nombre de guardia entrante
  - Nombre de guardia saliente
  - Detalle de prendas y consignas específicas
2. Se procede a firmar, tanto el guardia saliente como el guardia entrante.

3. Se registran los movimientos, novedades del turno y horas en las que se generan los mismos.
- ***Del movimiento operativo del guardia de seguridad***
    1. Se atiende, identifica y se anuncia al cliente. Una vez que se permite la entrada del mismo, se lo guía al destino correspondiente.
    2. Se registran en la bitácora las novedades y movimientos del turno.
    3. Se ejecutan las rondas dependiendo del turno del guardia.
    4. Se reportan al Supervisor de Operaciones la existencia o no existencia de novedades vía radio con la siguiente frecuencia:  
Noche: Cada media hora.  
Día: 3 veces al día.  
El Jefe de Grupo llevará el control de los reportes de radio ejecutados.
  - ***De los Relevos***
    1. Los relevos se realizarán con una duración de 30 minutos en los siguientes horarios:
      - Desde las 06H30 hasta las 07H00.
      - Desde las 18H30 hasta 19H00.
    2. Los puestos de trabajo se reportarán mediante la radio al Supervisor de turno, directa o indirectamente dependiendo de algún requerimiento específico de la empresa cliente.
    3. En caso de una falta, el guardia saliente reportará al Supervisor de turno.
    4. Se esperará el tiempo que sea necesario hasta la llegada del Supervisor con el guardia relevo.
  - ***Del Mantenimiento de armas y herramientas de trabajo***
    1. Una vez por mes, el Supervisor de Operaciones que está franco sacará del rastrillo el / las armas necesarias para reemplazar a las que se les hará mantenimiento en los puestos.

2. Se dirigirá a cada puesto y llenará el registro Control de Mantenimiento, procediendo a limpiar el arma.
3. Se retirará cada una de las municiones, se colocará aceite en los sitios respectivos y se frotará con una franela hasta tener brillo.
4. Para la limpieza interior del cañón del arma se utilizará el dispositivo de limpieza denominado *viento*.
5. Se coloca nuevamente las municiones en el arma, considerando que se deben dejar un espacio del tambor vacío y, se procede a colocar en la funda (la pistola o revólver) o porta escopeta el armamento limpio.
6. Se entregará al guardia el arma.
7. El supervisor se dirigirá a otro puesto de trabajo a realizar el mismo procedimiento hasta completar el inventario de los puestos de trabajo.

NOTA: Cuando se necesite realizar mantenimientos correctivos, el guardia se comunicará con el Supervisor de Operaciones para la ejecución inmediata del mismo.

También se genera un matriz de monitoreo y evaluación:

**TABLA 3.6: MATRIZ DE INDICADORES**

OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
NA	Porcentaje de rotación de los agentes de seguridad	No. de agentes de seguridad salientes/ No. Total de agentes de seguridad	Mensual	Asistente de operaciones

**Fuente** : CUPORT CIA LTDA.  
**Elaboración** : Autor

Se deben generar los siguientes registros:

- Bitácora
- Distribución Mensual
- Formato de revisión vehicular
- Parte de novedades
- Parte de sanciones
- Recepción de prendas

- Recepción de prendas por puesto
- Registro de control de armamento y radios
- Registro de mantenimiento de vehículos
- Registro de mantenimiento de vehículos ( general )
- Registro de personal saliente

Las siguientes son las políticas de progreso:

- Con respecto a los relevos, se tomará como política el recibir y entregar el mismo correctamente uniformado.
- Cuando el Supervisor de turno no recepte dos reportes de radio consecutivos, procederá a llamarlo con el medio o medios necesarios. De no tener respuesta, deberá acudir inmediatamente al puesto que presenta la novedad.
- Todos los puestos deben estar relevados un minuto antes de las 07:00 o 19H00.
- Se pagará el sobre tiempo del guardia saliente si el tiempo de espera pasa de una hora.

Finalmente, deben aplicar una distribución de tiempo de relevos:

- 10 minutos para cambiarse.
- 10 minutos para revisar instalaciones: Para revisar vehículos, llaves, rejas, candados, puertas, etc.
- 10 minutos para recibir consignas: Cerrar y abrir bitácora, revisar arma, municiones, chaleco, etc.

### **3.4. CARACTERIZACION Y DILIGENCIAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Inicialmente, se incorporó al estudio todas las variables que definen la situación actual de la Empresa, como resultado esperado aparecerá la propuesta de estrategias de acuerdo a la información diligenciada en el trabajo de campo.



Para el trabajo investigativo se utilizó el método inductivo, se recopiló información a través de entrevistas bajo modalidad de encuestas con cuestionarios estructurados acorde al perfil de los funcionarios de CUPORT CIA. LTDA. que se aplicó.

La aplicación de encuestas al grupo meta vinculados a la actividad, se analizó la situación empresarial, se utilizó la información pertinente a través de todos los medios consultados necesarios; además, la investigación se fortaleció fundamentándose con la investigación bibliográfica de textos, documentos, linkografías y otras investigaciones relacionadas y que en su conjunto conforman este Macro Proyecto.

Adicionalmente, se aplicaron también entrevistas.

Esta investigación con los proyectos complementarios serán tomados en consideración en el aspecto investigativo como elementos referentes y potenciales.

### **3.4.1. INSTRUMENTAL OPERACIONAL SOBRE LA SEGMENTACIÓN DEL GRUPO**

#### **a.- Población y muestra /Caso / Situación a analizar / Fuente de los datos justificados**

La segmentación ha sido definida en base al personal operativo y administrativo que labora en CUPORT:

Entonces nuestro universo se caracterizo de la siguiente manera:

- Geografía.  
Provincia : Manabí, Guayas y Pichincha  
Cantones : Manta, Guayaquil, Quito
- Demográfica
- Actividad : Empresas descritas.  
Estatus social : Bajo - Medio y Alto

- Beneficios: Brindar servicios de custodia para satisfacer necesidades de toda la demanda, que se sientan a gustos.
- Tasa de uso: Como se trata de un negocio nuevo basado pero con un concepto existente, partimos de los resultados de la información levantada.

### 3.4.2. MUESTRA

Para cumplir con los objetivos propuestos se empleó una muestra **“No aleatoria o no probabilística”** La indagación cualitativa trabaja sobre muestras seleccionadas intencionalmente. El investigador elige individuos y contextos al preguntarse: ¿Quién puede darme la mayor y mejor información acerca de mi tópico? ¿En qué contextos seré capaz de reunir la mayor y mejor información acerca de mi tópico? Su objetivo es comprender el fenómeno de interés. Por tal razón el conjunto de las muestras fueron el personal de la Institución. Es así, que se seleccionó individuos y contextos desde los cuales puede aprenderse mucho acerca del fenómeno (Mayan, 2001).

A continuación se presenta el detalle las muestras:

**TABLA 3.7: UNIVERSO MUESTRAL DE LAS ENCUESTAS**

3. Sexo	fa (Adm)	fr (%)	fa (Operativo)	fr (%)	Total Gen.	fr (%)
M	20,00	100,0%	20,00	100,00%	40,00	100,00
F	-	0,0%	-	0,00%		
	20,00	100,0%	20,00	100,00%		

4. Área	fa	fr (%)
Administrativa	20,00	50,0%
Operativa	20,00	50,0%
<b>Total</b>	<b>40,00</b>	<b>100,0%</b>

Fuente : Autor

Elaboración : Autor

**TABLA 3.8: CARACTERIZACION DEL UNIVERSO MUESTRAL DE LAS ENCUESTAS**

5. Cargo	fa	fr (%)	Departamento	fa	fr (%)
Gerente	-	0,0%	Gerencia	-	0,00%
Presidente	-	0,0%	Presidencia	-	0,00%
Supervisor Técnico	-	0,0%	Financiero	-	0,00%
Supervisor operativo	-	0,0%	Mantenimiento	-	0,00%
Secretaria	-	0,0%	Bodega	-	0,00%
Conserje	-	0,0%	Producción	-	0,00%
Guardia	20,00	100,0%	Seguridad / Operaciones	20,00	100,00%
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente : Autor

Elaboración : Autor

**TABLA 3.9: UNIVERSO MUESTRAL DE LAS ENCUESTAS**

1. Sexo	fa (Adm)	fr (%)	2. Área al que pertenece	fa	fr (%)
M	3,00	50,0%	Administrativa	6,00	100,0%
F	3,00	50,0%	Operativa	-	0,0%
<b>Total</b>	<b>6,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total</b>	<b>6,00</b>	<b>100,0%</b>

Fuente : Autor

Elaboración : Autor

**TABLA 3.10: CARACTERIZACION DEL UNIVERSO MUESTRAL DE LAS ENCUESTAS**

3. Cargo	fa	fr (%)	Departamento	fa	fr (%)
Jefe Financiero	1,00	16,7%	Gerencia	2,00	33,33%
Jefe Administrativa	1,00	16,7%	Presidencia	-	0,00%
Asistente Contable	1,00	16,7%	Financiero	2,00	33,33%
Asistente Administrativo	1,00	16,7%	Seguridad / Operaciones	2,00	33,33%
Jefe de Operaciones	1,00	16,7%	<b>Total</b>	<b>6,00</b>	<b>100,00%</b>
Asistente de Operaciones	1,00	16,7%			
<b>Total</b>	<b>6,00</b>	<b>100,00%</b>			

Fuente : Autor

Elaboración : Autor

Es decir la muestra real considerada fue de 40 encuestas aplicadas tanto al personal operativo como administrativo de CUPORT; además se aplicó entrevistas a 6 personas de mandos medios y 6 personas de mando altos. Para no determinar sesgos que alteren las muestras se aplicó esta proyección estadísticas basadas en medidas de tendencia central y de dispersión.

Las fichas de las encuestas como de las entrevistas se muestran en el anexo No. 1 y 2 respectivamente.

Las Fuentes de los datos justificados para esta investigación es de tipo descriptivo porque se han generado objetivos caracterizando el número de alternativas, políticas y estrategias formular la **Propuesta Técnica de Gestión de procesos y Talento Humano por competencias de CUPORT CIA LTDA.**, y exploratorio porque se va a realizar una primera inserción en el problema, lo que implica tener en cuenta los criterios de eficiencia ya mencionados.

Finalmente, es contar con un modelo sistémico que analice las variables y factores que afectan a la Empresa caso de estudio, proponiendo alternativas de acción para fortalecerlo.

### 3.4.3. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el análisis del levantamiento de información, se utilizó metodologías estratégicas, que se definieron como el proceso mediante el cual CUPORT CIA LTDA. Socializará a su POTENCIAL PROBLEMÁTICA generar componentes resultantes; el cual se inició con la recopilación bibliográfica aplicando la técnica documental.

A continuación se describe el proceso:

**TABLA 3.11: SISTEMATIZACIÓN DE LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

¿QUIÉN?	¿COMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
La investigación realizada por los autores de la investigación, con el soporte del director del documento de tesis y la asesoría externa.	Visita in situ, contacto directo a través de un trabajo de campo.	Octubre y Noviembre / 2010	Provincias: Manabí, Guayas y Pichincha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa.</li> <li>• Análisis de involucrados</li> <li>• Investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Datos estadísticos</li> </ul>

**Fuente** : Autor  
**Elaboración** : Autor

Además, se llevó a cabo el siguiente proceso para la actividad de recopilación de información:

**TABLA 3.12: MATRIZ DE ACTIVIDADES DE LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
1	Realizar contacto inicial	Acercamiento e investigación preliminar con los involucrados.
2	Determinar formato de aplicación de encuesta y/o entrevista	Establecer cita para formular la petición formal de la encuesta/entrevistas y mantener el primer contacto con todos los involucrados.
3	Programar aplicación encuestas y/o entrevista	Programación encuestas/entrevistas: indagación previa, explicación de los motivos de investigación y solicitar colaboración para un levantamiento de información efectivo.
4	Preparar instrumentos	Elaboración y reproducir fichas de las encuestas/entrevistas estructuradas
5	Aplicar instrumentos	Iniciar de la aplicación de los instrumentos in situ para el levantamiento de información

6	Procesar información	Se tabuló la información determinando datos estadísticos y gráficos listos para su análisis.
9	Elaborar informes	Publicación de resultados y establecer medidas de solución para incrementar el desarrollo turístico del cantón y poder definir acciones y propuestas de acuerdo con el diagnóstico determinado.

**Fuente** : Autor  
**Elaboración** : Autor

### **3.5. ESTUDIO, DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS: ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y LÓGICO**

Una vez aplicadas las encuestas y entrevistas se determinó los resultados más relevantes, mismos que se resumen a continuación

#### **A. SOBRE LA INFORMACIÓN GENERAL DE LAS ENCUESTAS**

- i. El 100% de los encuestados pertenecen al área de Seguridad y operaciones, específicamente guardias.
- ii. El 55% de los encuestados tienen una edad que oscilan entre 31 y 40 año de edad.
- iii. El 40% labora más de 12 horas, en horarios no habituales de jornadas laborales.
- iv. El 55% tiene un antigüedad entre 0 y años laborando en CUPORT.

#### **B. Sobre la información de la Gestión de Talento Humano en CUPORT**

- i. El 42,86% ingresó a laborar por recomendación de funcionarios internos, y otros por concursos de méritos y oposición.
- ii. El 100% al ingresar a laborar llenó un formulario de ingreso.
- iii. Al 100% se le aplicó una entrevista de ingreso.
- iv. Al 85% lo entrevistó el Director del Área de Talento Humano y del área requirente, y al 15% lo entrevisto solamente el Director del Área de Talento Humano.
- v. Unánimemente responden el 100% que No se realizan con convocatorias internas para ascensos de cargos o funciones.

- vi. Al 100% se les aplicó pruebas de conocimientos al ingresar a laborar, de los cuales al 90% se le realizó Pruebas de conocimiento y de aptitud.
- vii. Al 50% NO le realizaron algún examen o evaluación médica al ingresar a laborar en la Empresa.
- viii. El 65% desconoce sobre los ascensos o plan de carrera institucional, además no se les brinda facilidades para ascender.
- ix. El 20% desconoce sobre las leyes laborales o modalidad de contrato laboral.

x. ***SOBRE LOS SALARIOS Y BENEFICIOS:***

- El 30% no se considera conforme con la remuneración que percibe actualmente; el 20% estima que los beneficios que les brinda la Empresa no son suficientes, y el 15% desconoce los beneficios a los cuales tiene derecho con respecto a su sueldo.
- El 45% respondió no tener a su disposición un departamento médico y de bienestar social dentro de la organización.

xi. ***SOBRE LA CALIDAD DE CLIMA LABORAL:***

- El 100% respondió contar con un espacio físico adecuado para realizar sus tareas.
- El 5% respondió que no es agradable el ambiente físico de trabajo en el cual se desempeña, además no pueden transmitir información por medios seguros y efectivos en sus tareas
- El 100% determinó que si cuenta con la privacidad necesaria para el desarrollo de su trabajo

xii. ***SOBRE LA HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL:***

- El 100% se siente seguro en su lugar de trabajo, así como también consideran realizan periódicamente el aseo en su área de trabajo.
- El 55% considera que su trabajo le afecta de alguna manera a su salud.

*xiii.*     **SOBRE EL DESARROLLO PERSONAL:**

- 100% se cuenta con un Plan de capacitación adecuado.
- El 75% se siente motivado para realizar sus actividades diarias.
- El 95% siente que la Institución le brinda las posibilidades de desarrollo como individuo.
- Es compartido el criterio (50%) indicando que la Institución se preocupa por elevar el nivel profesional de sus colaboradores.

*xiv.*     **SOBRE ASUNTOS ORGANIZACIONAL:**

- En forma unánime (100%) indican que se tiene un manual de funciones establecido, que el orgánico funcional esta claramente definido y que se realizan auditorías de trabajo periódicas del cumplimiento de las funciones de cada uno de los colaboradores

**C.     SOBRE LA INFORMACIÓN GENERAL DE LAS ENTREVISTAS**

- Se entrevistaron a 6 (seis) personas del área administrativa.
- El 33,33 de los entrevistados correspondió a mandos altos y el 66,67% a mandos medios.
- La mayoría de los entrevistados (66,7%), sus edades oscilan entre 31 y 40 años.
- El 100% tiene un horario inusual, es decir es rotativo y permanente las 24 horas.
- El 66,7% lleva laborando un máximo de 5 años.
- La fundamentación de la entrevista se baso en la caracterización de las fortalezas y debilidades del personal de CUPORT.
- Entre las principales características de las formalezas y debilidades tenemos:
  - Forma de Administrar el Talento Humano para aprovechar su Talento.
  - Como se debe administrar al Talento Humano para fomentar la creatividad.
  - Como se define al capital intelectual.

- Que es el aprendizaje permanente.
- Como se define el Liderazgo facilitador.
- Como se debe valorar la importancia de la información y del conocimiento.
- Como se debe facilitar el aprendizaje en la organización.
- Cuáles son las características del líder transformacional que favorece al desarrollo del Talento Humano.

Mayores detalles de los resultados de las encuestas y entrevistas ver anexos No. 3 y 4 respectivamente.

### **3.6. REFERENCIAS DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

Tomando como referencia a lo expuesto en los antecedentes de este documento producto del trabajo de campo, donde el sistema de administración estratégica utilizada en esta actividad nos ayudó a lograr un significativo mejoramiento de la gestión institucional con el objetivo de obtener colaboradores competitivos que presten su contingente a CUPOORT e indirectamente al sector productivo de la región y del país.

Una de las características del sistema aplicado en cada una de las fases desarrolladas para la elaboración del diagnóstico es haber aplicado en forma lógica y coherente tanto en la planificación como en la operación estratégica, es justamente la participación de un grupo segmentado de cada una de las áreas con una intervención activa en todos los niveles de mando quienes de manera general apoyaron en el desarrollo del diagnóstico de la situación actual. La participación que realizan es básica para el logro de los objetivos institucional, razón por la cual “*se planteará un modelo propuesto para la ATH*” una vez que se determinen los resultados del diagnóstico.

Todos los integrantes de CUPOORT de una u otra manera han aunado esfuerzos en un alto grado en los talleres de integración vertical aplicando herramientas o técnicas gerenciales; para mejorar el desempeño y para conseguir los propósitos del modelo de gestión a proponer. A continuación se describen las herramientas utilizadas:



- Capacitación y orientación al personal escogido para llevar a efecto la formulación del diagnóstico de la situación actual.
- Lluvia de ideas o problemas (BRAINSTORMING).
- Diagramas de relación causa-efecto.
- Determinación de áreas críticas.
- Levantamiento de información y procesos.
- Matriz FODA valorado para priorizar los problemas.
- Encuestas y entrevistas.

La elaboración de este análisis ha tenido el apoyo incondicional de los directivos de la institución, y de esta forma dar cumplimiento a las disposiciones de la *Ley orgánica laboral y del Estatuto y Reglamento de CUPORT*.

Con el levantamiento del diagnóstico se tiene por objeto cumplir con la tarea de evaluar a CUPORT en la actualidad, que permita tener una visión clara de su situación y las propuestas para mejorar su desempeño, afectadas por la Proactividad y capacidad que frenan las tendencias del sector en general. Para el levantamiento del diagnóstico y del análisis de la situación actual, se realizó un reconocimiento de su realidad interna, como del entorno el mismo que sirvió para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro. Este análisis se ha estructurado en las siguientes fases:

**TABLA 3.13: FASES PARA EL LEVANTAMIENTO DEL DIAGNOSTICO**

<b>FASE</b>	<b>PROCESO – ACTIVIDAD</b>
<i>I : Filosófica</i>	¿Cómo vemos a CUPORT?
	¿Cómo vemos al Talento Humano?
<i>II: Análisis de la situación actual</i>	Análisis Interno
	Análisis Externo
<i>III: Direccionamiento y análisis estratégico</i>	Diseño y realización de entrevistas y encuestas
	Determinación de términos conceptuales estratégicos: Objetivos Estratégicos, Valores, Políticas Institucional, Estrategia Empresarial, Direccionamiento estratégico, Implementación estratégica, Control estratégico, etc.
	Ciclo PDCA
<i>IV Estrategias, maniobras y control</i>	Tablero de control o BSC

**Fuente** : "Plan Estratégico de desarrollo organizacional 2009-2013", CUPORT, 2009.

**Elaboración** : Autor

La “*planificación estratégica*” de CUPORT es un instrumento que se utilizó para “*iniciar y orientar*” el cambio organizacional en la gestión de TH y ayudará a resolver tres inquietudes:

- ¿Dónde está CUPORT en la ATH?
- ¿A dónde queremos llegar en la ATH?
- ¿Cómo esperaríamos llegar allá con la ATH?

En consecuencia se lograron los siguientes resultados:

- Establecer la dirección a seguir por la CUPORT y sus unidades de apoyo en la gestión del TH.
- Determinar y analizar sobre las diferentes alternativas posibles para el modelo a proponer.
- Facilitar la posterior toma de decisiones para el diseño de la propuesta.
- Supone mayores beneficios y menores riesgos.

Se mapeo la situación actual de la gestión de TH de CUPORT permite visualizar como ciertas actividades pueden permitir alcanzar objetivos críticos; los mismos que se obtienen a través de los objetivos relacionados causalmente. Por lo tanto, se hará más operativo este diagnostico a través de un “*mapa estratégico o diagrama de causa efecto*” cuya función es sintetizar y entender cómo se crea valor en la organización.

En este mapa se explican los resultados a lograr y por qué se lograrán. Cuanto más estrecho sean los vínculos entre una causa y su efecto, entonces existirá una lógica del tipo condición-consecuencia

### **3.6.1. LEVANTAMIENTO DE SISTEMAS Y SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO ACTUAL UTILIZANDO LA CADENA DE VALOR.**

CUPORT como cualquier otra organización deben ser conscientes que el futuro ya no es la prolongación del presente, sino que necesitan anticiparse al impacto de los factores críticos que interactúan, creando e innovando sus propios instrumentos de gestión e implementar estrategias que les permita asegurar los resultados que se han propuesto alcanzar institucionalmente.

Porque ya no es suficiente contar con un plan estratégico en la gestión organizacional o institucional, en el que estén definidas la misión, visión y objetivos estratégicos a lograrse en un período de tiempo determinado, en consecuencia se necesita contar con herramientas sistémicas, coherentes que permitan relacionar y examinar en forma directa sus actividades de gestión, de apoyo y las actividades primarias, lo que le ayudará a monitorear la implementación de su plan estratégico y controlar sus resultados a través de indicadores.

Esta herramienta sistémica básica es la *“Cadena de valor”*, que permitirá enmarcar y alinear a CUPORT en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos a través de iniciativas de esfuerzos y logros individuales hacia el logro de los objetivos estratégicos, para demostrar a la comunidad que se está creando valor: para la *“sociedad”* acreditando la pertinencia de las principales funciones de docencia, investigación y extensión; para los *“clientes”* brindando servicios de calidad; para CUPORT representada por máximo organismo, teniendo procesos de calidad en la generación de sus productos y servicios y asegurando un presupuesto equilibrado; y para el *“talento humano”* creando espacios para la creatividad y facilitando el trabajo en equipo, haciendo que conozcan la lógica de la misión y visualicen claramente su contribución en la creación del valor agregado. En este contexto, todos los actores contribuirán sobre los que otros ya avanzaron, el pasado construye el presente y este el futuro, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación para generar bienes o servicios con la mejor tecnología, a menor costo y con la mejor calidad posible; con la globalización y competitividad se exige mejorar en los servicios o productos que se brinda versus los de la competencia de la región, por lo que el análisis, coordinación y dirección de la universidad ya sea esta pública o privada, se deberá

enfocar en las necesidades y requerimientos del cliente, recopilando información sobre las demandas del consumidor o cliente. Logrando una ventaja competitiva con menor costo que la competencia. En conclusión al realizar la actividad o grupo de actividades empleando “*insumos*” organizacionales le agreguen valores a éstos (generan una transformación) al suministrar un producto (resultado) para un cliente interno o externo.

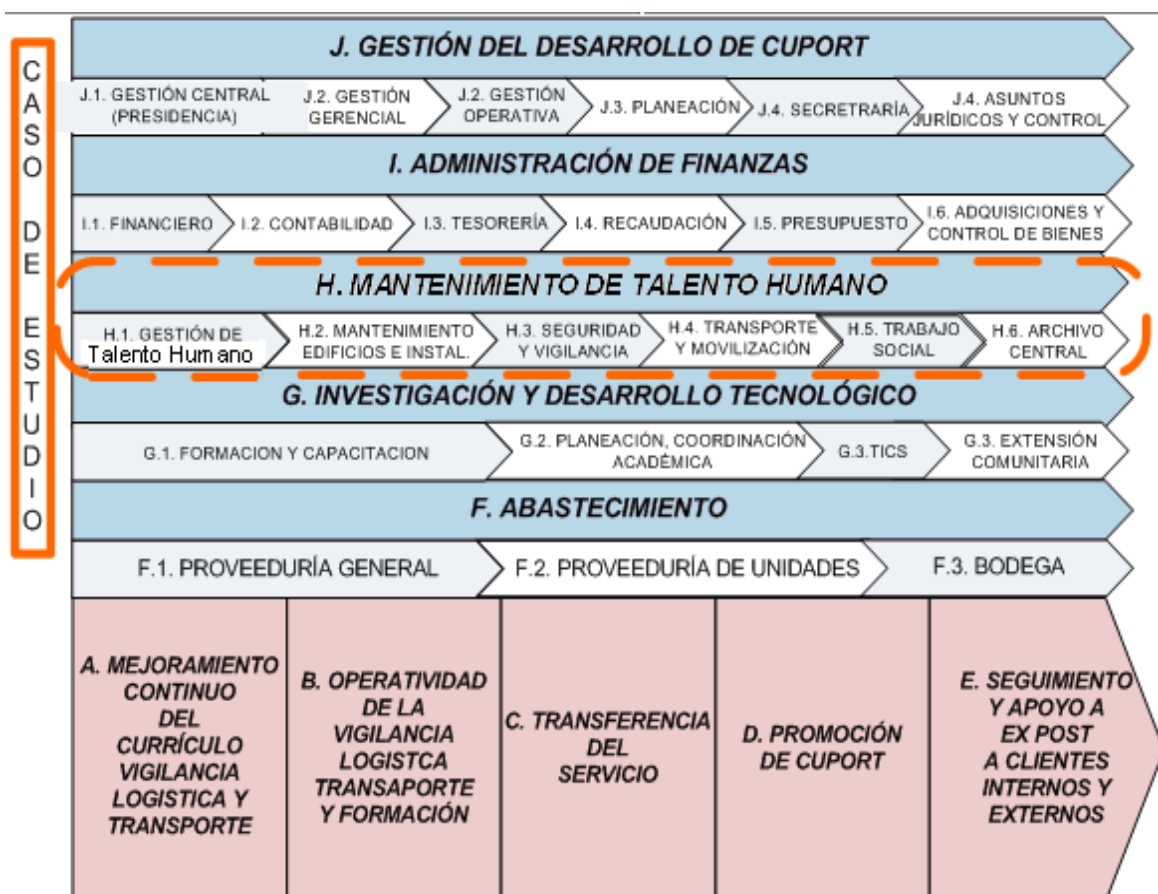
En realidad la cadena de valor está integrada por un flujo de macro actividades el mismo que toma el nombre de sistema de valores. Particularmente CUPORT cuenta con un conjunto de actividades que reflejan sus antecedentes, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.

Para desarrollar y definir la cadena de valor de CUPORT se ha identificado las actividades primarias, en las cuales se tiene un impacto real en el producto o servicio a ofertar, inmediatamente las actividades de apoyo sin las cuales no se podría continuar, en todas ellas se debe considerar la creación de un valor para el cliente interno o externo.

Cabe recalcar que las actividades de valor utilizan “*insumos adquiridos o abastecimiento, alguna clase de tecnología para cumplir su función, recursos humanos (administrativo y docente)*”. También, utiliza y genera *información*: como datos referentes a clientes internos y externos, parámetros del desempeño (pruebas) y estadísticas de reportes y expedientes administrativos, docentes o estudiantiles; además se originan actividades de *la infraestructura de la CUPORT*, tales como *administración general, planeación administrativa y logística, consultoría y asesoría jurídica*.

La cadena de valor de CUPORT cuenta con las “*actividades de gestión*” (infraestructura), que ayudan a coordinar las actividades de los procesos de apoyo y primarios, es decir le brindan soporte, las “*actividades de apoyo*”, respaldan a las primarias y viceversa, y finalmente cuenta con las “*actividades primarias*” que son las intervienen en la creación física del producto o servicio que se oferta. En el siguiente esquema se detalla la cadena de valor de la CUPORT.

FIGURA 3.9: CADENA DE VALOR DE ACTUAL DE CUPORT



**Fuente** : Administración, CUPORT, 2009

**Elaboración** : Autor

Para definir la cadena de valor de CUPORT se inició con un levantamiento de información, situación que se tornó complicada ante la poca colaboración de los funcionarios que debían proveer de la misma, muy a pesar de contar con la autorización para realizar la investigación de parte de las máximas autoridades de la institución.

Se ha estructurado la cadena de valor de la CUPORT para aprovechar esta herramienta básica como el punto de partida y poder enfocar de manera específica la propuesta de la gestión del recurso humano, tal como se señala en la *figura 3.9*.

En la actualidad la ATH de CUPORT, está constituida por las actividades de: *gestión de talento humanos, mantenimiento de edificios e instalaciones generales, seguridad*

y vigilancia, transporte y movilización, trabajo social y archivo central, en la figura 3.2 se presenta el detalle de la estructura actual de la ATH de la CUPORT.

FIGURA 3.10: CADENA DE VALOR DE TALENTO HUMANO ACTUAL DE CUPORT



**Fuente** : Administración, CUPORT, 2009  
**Elaboración** : Autor

### 3.6.2. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CUPORT.

Conforme a lo referido en los estatutos y Reglamento interno de CUPORT, es muy limitado en relación al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, por lo que el principal problema que existe dentro de la CUPORT en el área de Talento Humano es que dentro de dicho proceso de reclutamiento y selección de personal, no se cuenta con procedimientos y registros para su correcta aplicación, sin que respondan a la moderna ATH.

Este problema implica su efecto principalmente en la eficiencia y productividad del talento humano de CUPORT, como resultado del ingreso de personal no idóneo y además de la exigua e inadecuada planificación en el ATH.

La escasa aplicación de procedimientos y registros, incide en que estos últimos años se haya elaborado un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal con principios basados en la moderna Gestión del Talento Humano, siendo éste muy general y escueto. La formulación de procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal en CUPORT habrá que reformarla y así permitirán orientar a las autoridades en el proceso mismo de Reclutamiento y en el manejo de la técnica de Selección de Personal, entre otras.

Los esfuerzos realizados por el Departamento de Talento Humano no han sido lo suficientemente efectivos. Obteniendo resultados deprimentes en lo concerniente al

talento humano; por lo que cada Jefe departamental o de una Unidad académica se encarga de *“reclutar y seleccionar personal para su Área ó unidad”* desplazando de esta manera las funciones que por ley le corresponden al.

Además se puede notar que no se utiliza un formato estándar oficializado para mostrar los subsistemas de ATH tales como, funciones, perfiles, procesos, etc. su gestión y procesos se enrumban en la mayoría a realizar sanciones o multas al personal que labora dentro de CUPORT.

Las técnicas de reclutamiento y selección de personal aplicadas por el DTH de la institución, procesos en los cuales este departamento debería participar estratégicamente, se observa una total ausencia de técnicas; por lo que parte de este proceso se llevaba a cabo cuando el personal ya se encontraba laborando dentro de su puesto de trabajo. Siendo así que se lleva a cabo últimamente pero de una manera improvisada, según información dada por el personal del área en referencia.

Actualmente la institución no cuenta con un Manual de Reclutamiento de Personal claramente definidos para dar a conocer oportunidades de trabajo a la ciudadanía en general.

Tampoco existe un manual de selección claramente definidos, razón por la que la institución no cumple a cabalidad con el proceso selectivo.

Actualmente la institución no cuenta con un manual de clasificación de puestos claramente definidos, como resultado se deriva que al ingreso de nuevos funcionarios administrativo u operativos no conoce con precisión los requisitos exigidos para el puesto que va a desempeñar por él, sino más bien se encuentra sometido a las instrucciones y disposiciones proporcionadas por su jefe inmediato superior.

## **CAPÍTULO IV**

### **FORMULACION DE LA PROPUESTA Y METAS DEL MODELO A IMPLEMENTAR**

#### **4.1. PLANTEAMIENTO DEL DIAGRAMA DE ACCIÓN DEL PROYECTO: INTERRELACIÓN DE LOS AGENTES QUE CONFIGURAN EL PROCESO.**

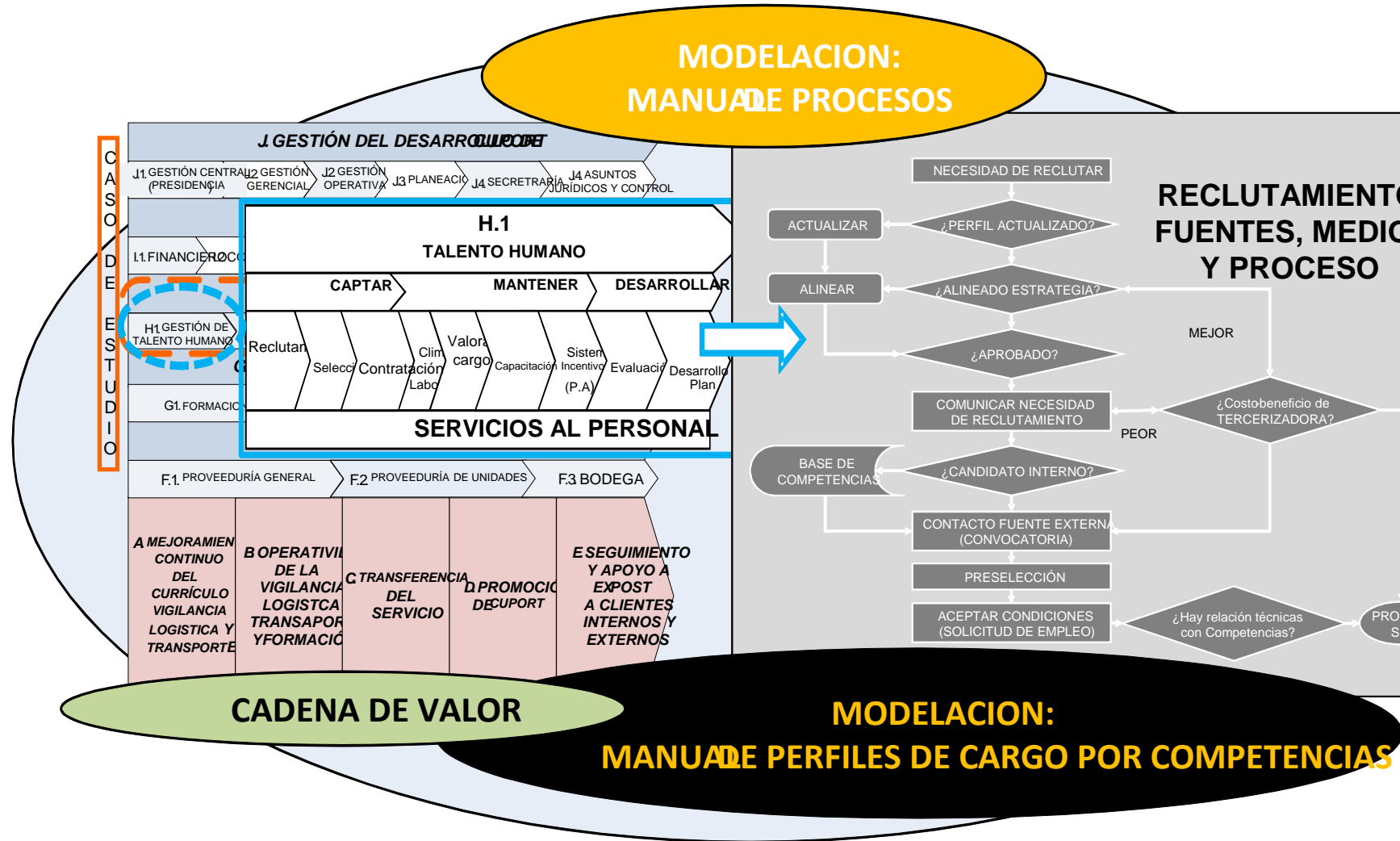
La propuesta estará basada por la descripción del siguiente diagrama de acción, donde se vinculan las áreas que configuran el proceso de gestión administrativa de CUPORT.

Partimos de la creación de la Cadena de Valor Institucional, y enfocamos nuestro análisis en el Sistema de Administración de Talento Humano y de allí se alinea los subsistemas, posteriormente con esos insumos se procede a formular una modelación para el Manual de Procesos y otra el Manual de perfiles de Cargos por Competencias.

A continuación los detalles en la figura 4.1.



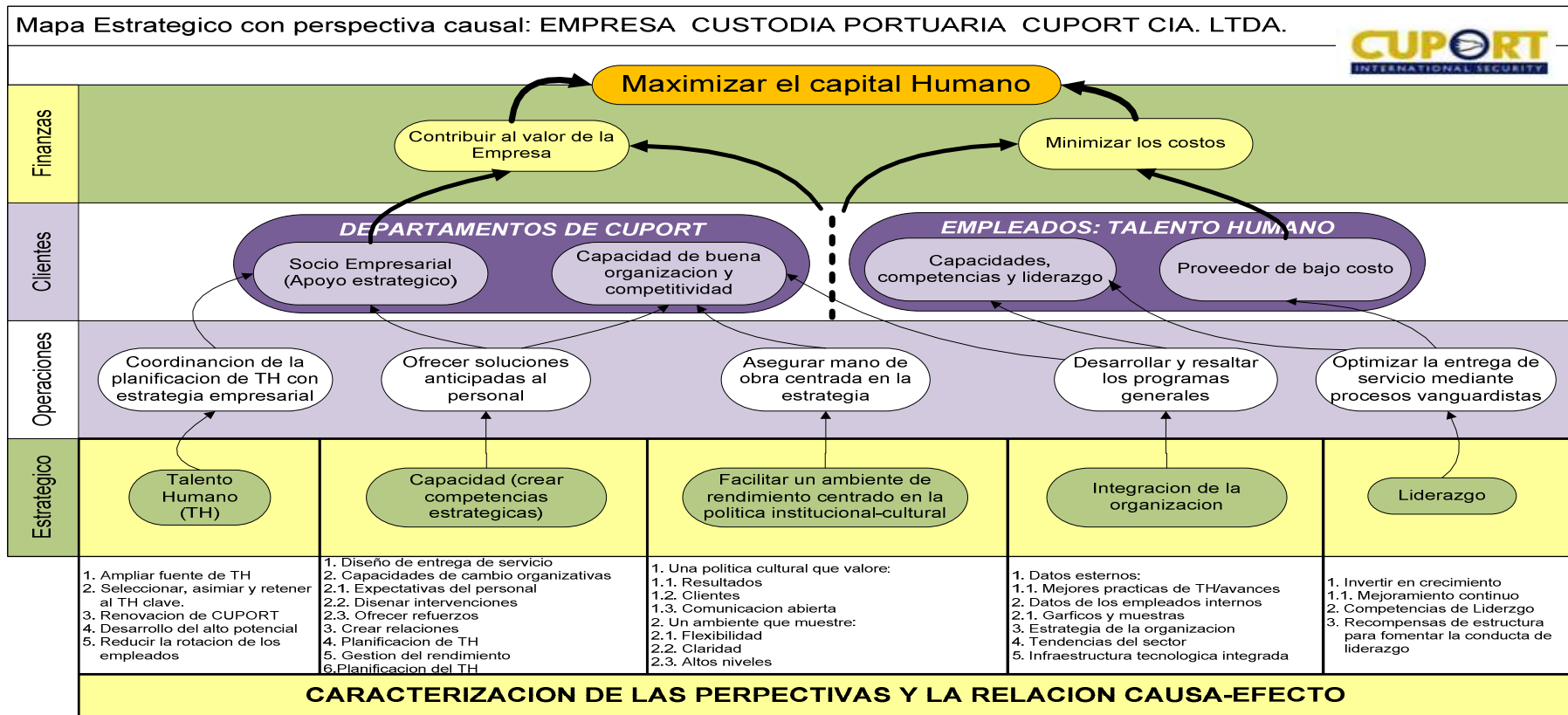
FIGURA 4.1: DIAGRAMA DE ACCIÓN DEL MODELO



## 4.2. CARACTERIZACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO CON PERSPECTIVA CAUSAL.

Tomando como base el Plan Estratégico de CUPORT CIA LTDA se ha caracterizado su mapa estratégico en función de las perspectivas indicadas en el BSC.

FIGURA 4.2: MAPA ESTRATÉGICO DE CUPORT



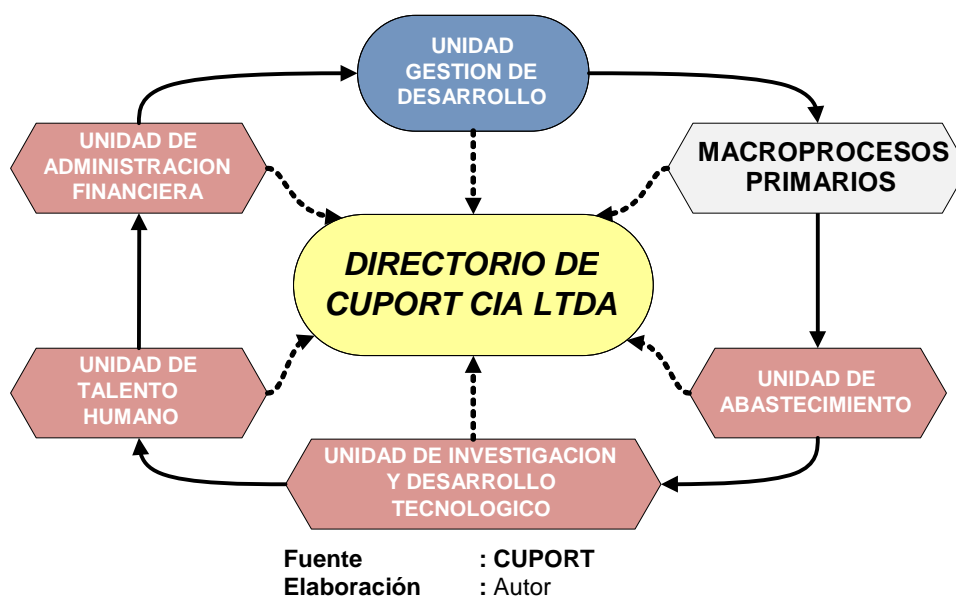
Fuente : Autor  
Elaboración : Autor

### 4.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS MACRO PROCESOS Y LA CADENA DE VALOR.

Para conseguir la mejora tanto del Área de Talento Humano y de todas las unidades administrativas de CUPOORT, es imperioso la descentralización con responsables comprometidos en la gestión apropiada e informen resultados periódicos, siendo más fácil medir el valor agregado generados por las áreas.

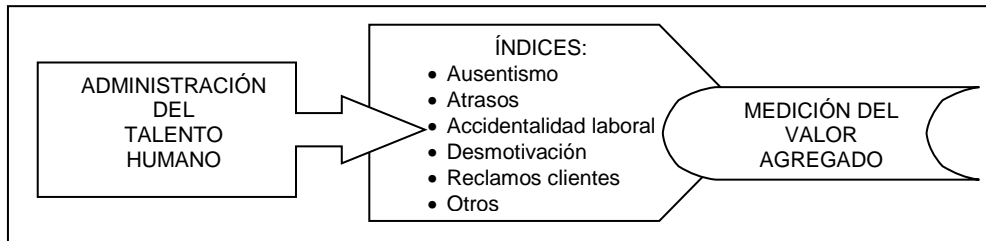
Al aplicarse esta descentralización por áreas de responsabilidad se dará mayor autonomía a cada uno de los miembros de la organización que se verán comprometidos con el desarrollo adecuado de sus unidades administrativas en la cual desempeñan sus actividades. Promoverá en el colaborador la creatividad, participación y laboriosidad, buscando siempre mejores resultados. En la *figura 4.3* se detalla la dinámica de las unidades de la organización.

FIGURA 4.3: DINÁMICA DE LAS UNIDADES DE CUPOORT



La dirección de Talento Humano como unidad de apoyo, debe respaldar su acción con el reporte de valor agregado a CUPOORT CIA LTDA, definiendo algunos indicadores que le permitan medir sus resultados. En la *figura 4.3* se representan algunos índices para la medición del valor agregado en la ATH.

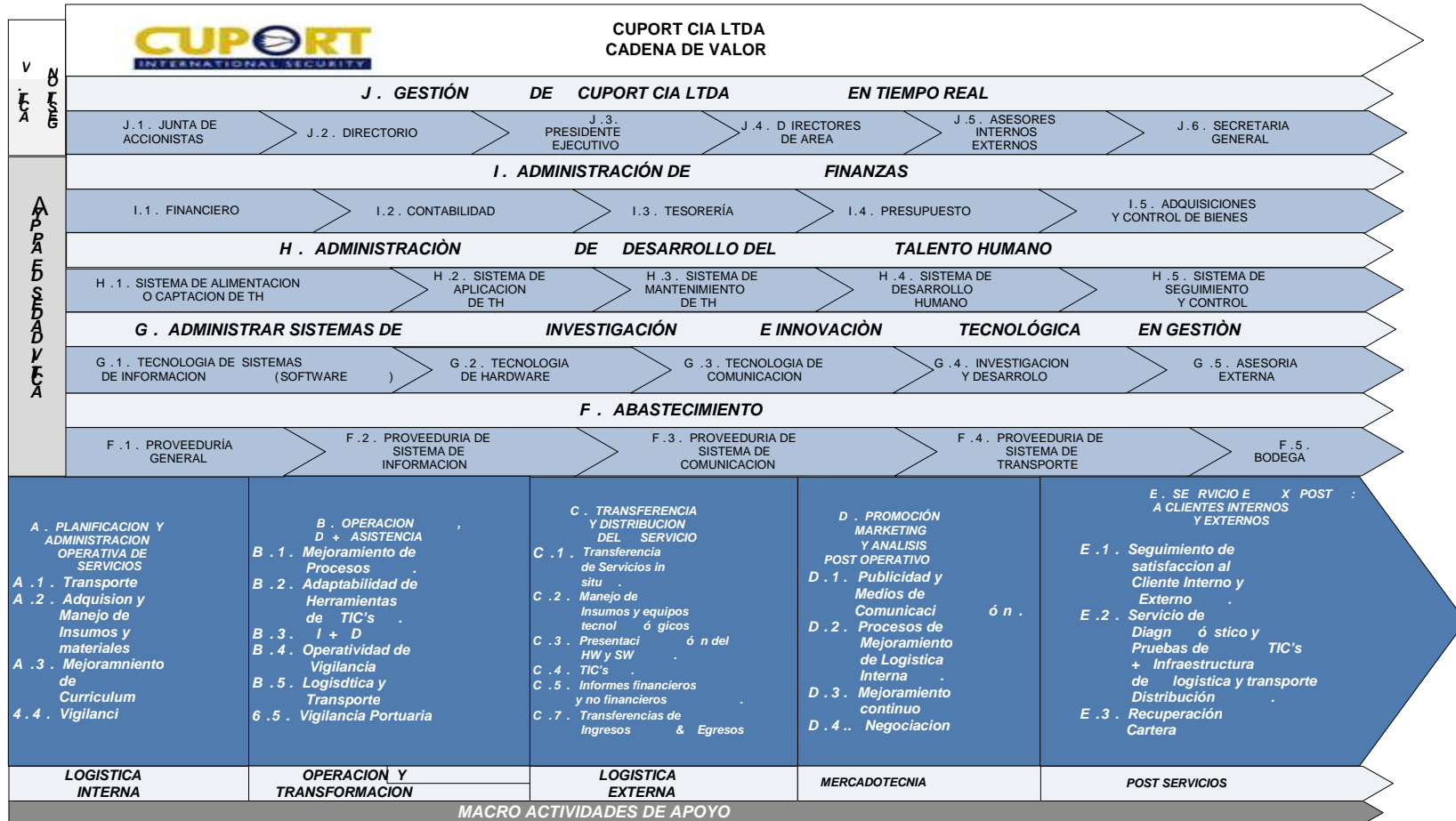
**FIGURA 4.3: ÍNDICES PARA LA MEDICIÓN DE VALOR AGREGADO EN LA ATH**



**Fuente** : CUPORT  
**Elaboración** : Autor

La cadena de valor es una herramienta que permite examinar en forma sistemática y coherente todas las actividades que CUPORT CIA LTDA desempeña, y cómo interactúan. La presente Cadena de Valor permite identificar los procesos y operaciones que aportan a la Organización.

FIGURA 4.4: CADENA DE VALOR DE PROPUESTA A CUPOORT CIA LTDA



Fuente : CUPORT  
Elaboración : Autor

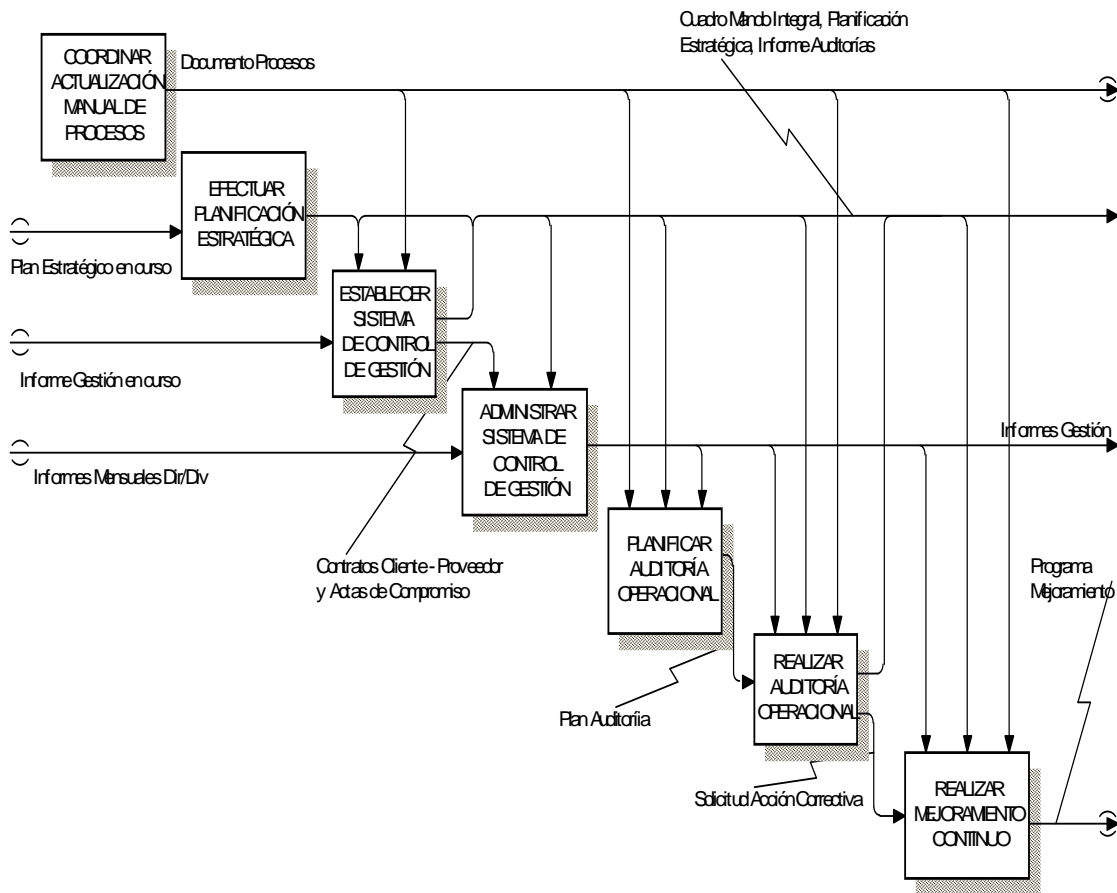
#### **4.4. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS CON ENFOQUE CAUSAL PARA EL MEJORAMIENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CAMBIO INSTITUCIONAL DE CUPORT CIA LTDA.**

Acorde a los resultados obtenidos en los análisis realizados por los FCE, se sugiere la siguiente estrategia para el cambio institucional partiendo de un cambio de estructura organizacional implementando la:

- Cadena de valor.
- El Mapa Estratégico
- Y, la matriz de estrategias

Además, se sugiere formular e implementar un Sistema de Control de Gestión como parte del control interno implantado en la Organización para facilitar al nivel Directivo la definición y seguimiento de los índices corporativos y aquellos de las perspectivas de procesos, crecimiento, desarrollo y cliente interno con respecto a las estrategias establecidas por el fondo de Solidaridad, los accionista, la Junta y el Directorio en la Planificación Estratégica y en el Sistema de Gestión de la Calidad; y, frente a desviaciones, pueda controlar los procesos del negocio. Los procesos de este sistema se detallan a continuación:

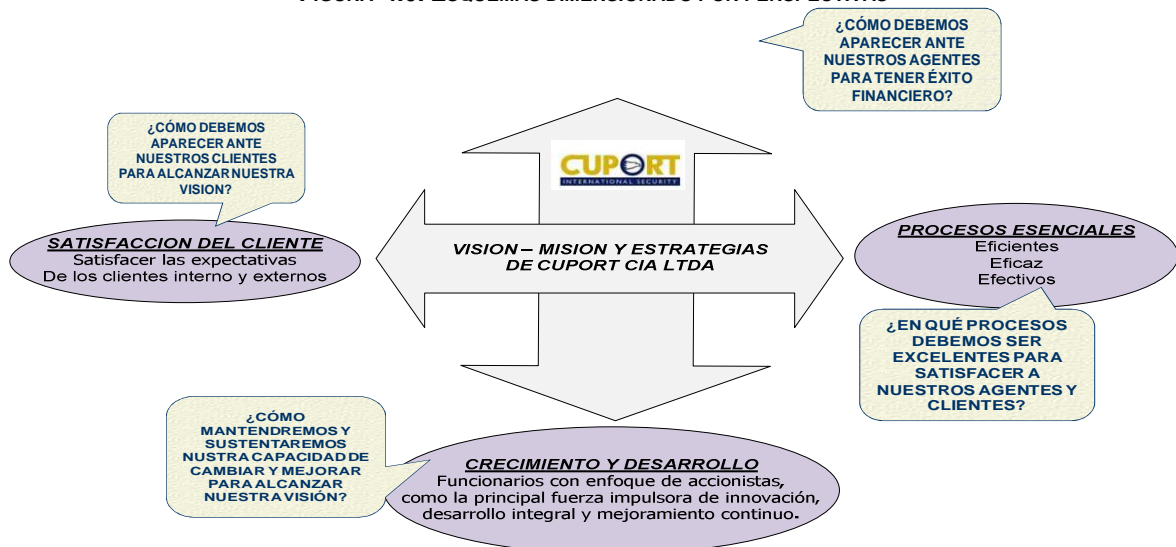
**FIGURA 4.5: PROCESOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE CUPORT**



Fuente : Autor  
 Elaboración : Autor

También, la propuesta estará direccionada por cuatro dimensiones, las mismas que se detalla en el siguiente esquema:

**FIGURA 4.6: ESQUEMAS DIMENSIONADO POR PERSPECTIVAS**



Fuente : Autor  
 Elaboración : Autor

Se recomienda al Directorio y a la Presidencia Ejecutiva priorizar su atención en la secuencia que se indican más adelante.

#### 4.5. MODELACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS DE SISTEMAS Y SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

El enfoque centrado en el valor del talento humano, utilizando como herramientas los subsistemas de Talento Humano para obtener una eficiente integración de la ATH, precisamente, abre las puertas para que CUPORT considere en sus decisiones de alto impacto si cuenta con el activo humano necesario para soportarlas o para considerar renovarlas.

Las necesidades para una ATH, de acuerdo a las fortalezas con que cuenta se pueden sintetizar en un proceso integrado al personal que ingresa, como del aprovechamiento de los ya existentes conforme a los requerimientos estratégicos de la CUPORT.

Se detallará a continuación en el *cuadro 4.1* una propuesta de integración para la ATH y sus acciones para las condiciones actuales del medio; de esta manera se podrá contrastar “*lo que se posee y lo que se debe tomar del entorno en un momento determinado*”, de acuerdo a las necesidades organizacionales.

**TABLA 4.1: PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

NECESIDADES	ACCIONES
<i>Cubrir vacante</i>	Reclutamiento y selección interno o externo de personal docente o administrativos.
<i>Proyecto nuevo</i>	Censar competencias para ubicar personas que sean asignadas temporalmente. Contratar personal temporal para obra cierta de acuerdo a la ley.
<i>Inversión para crecimiento</i>	Censar competencias para reubicar personal docente o administrativo que sean asignados en forma definitiva. Analizar costo-beneficio por servicios prestados o mercerizados. Analizar costo-beneficio de seleccionar con recursos propios.
<i>Desinversión, decrecimiento</i>	Analizar costo-beneficio de outplacement (subsistema de descapitalización humano a través del cual CUPORT se responsabiliza de la reubicación de las personas que tengan que salir) versus responsabilidad social de la empresa a reubicar.
<i>Cambios tecnológicos legales o nuevas tendencias</i>	Mantener un plan permanente de desarrollo de competencias para evitar funcionarios “ <i>problemas o límites</i> ”. Mantener plan de desarrollo de supracompetencias flexibilidad y adaptación.
<i>Cambios en el horizonte de planificación global de CUPORT</i>	Mantener a los responsables de la gestión del capital humano al mismo nivel jerárquico de los personeros que reforman el horizonte.

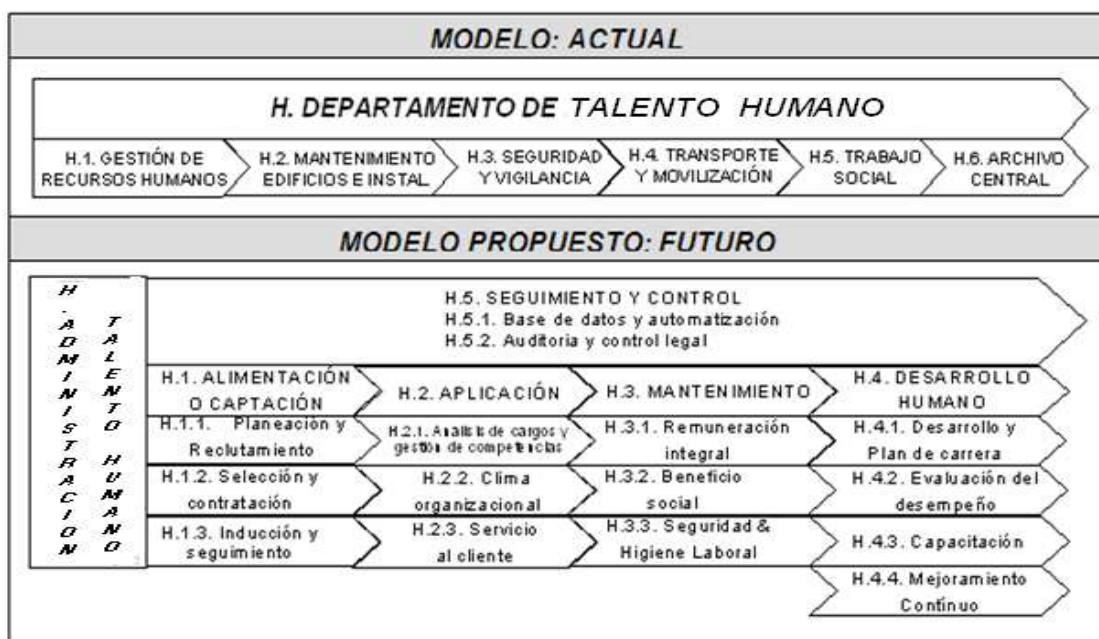
**Fuente** : Combinación ULEAM y MERIZALDE, V.: “Especialista en organización y RH”, EPN, CITE, EPCAE, 2004.

**Elaboración:** Autor



Con estas referencias, el punto de partida es la comparación paralela de los subsistemas de ATH, que se muestra en la figura 4.7. Adicionalmente, con los antecedentes establecidos, se hará referencia a continuación en las matrices cada una de las áreas de injerencia, el contexto presente en que se encuentra CUPORT en este ámbito en los subsistemas de la ATH, se contrastarán algunos de los procesos dirigidos para el mejoramiento del capital humano y poder establecer la brecha entre “el ser y el debe ser” y lo que sucede al no implementarlos.

FIGURA 4.7: SUBSISTEMAS DE ATH DE CUPORT: ACTUAL “VS” FUTURO



Fuente : Combinación CUPORT y autor  
Elaboración : Autor

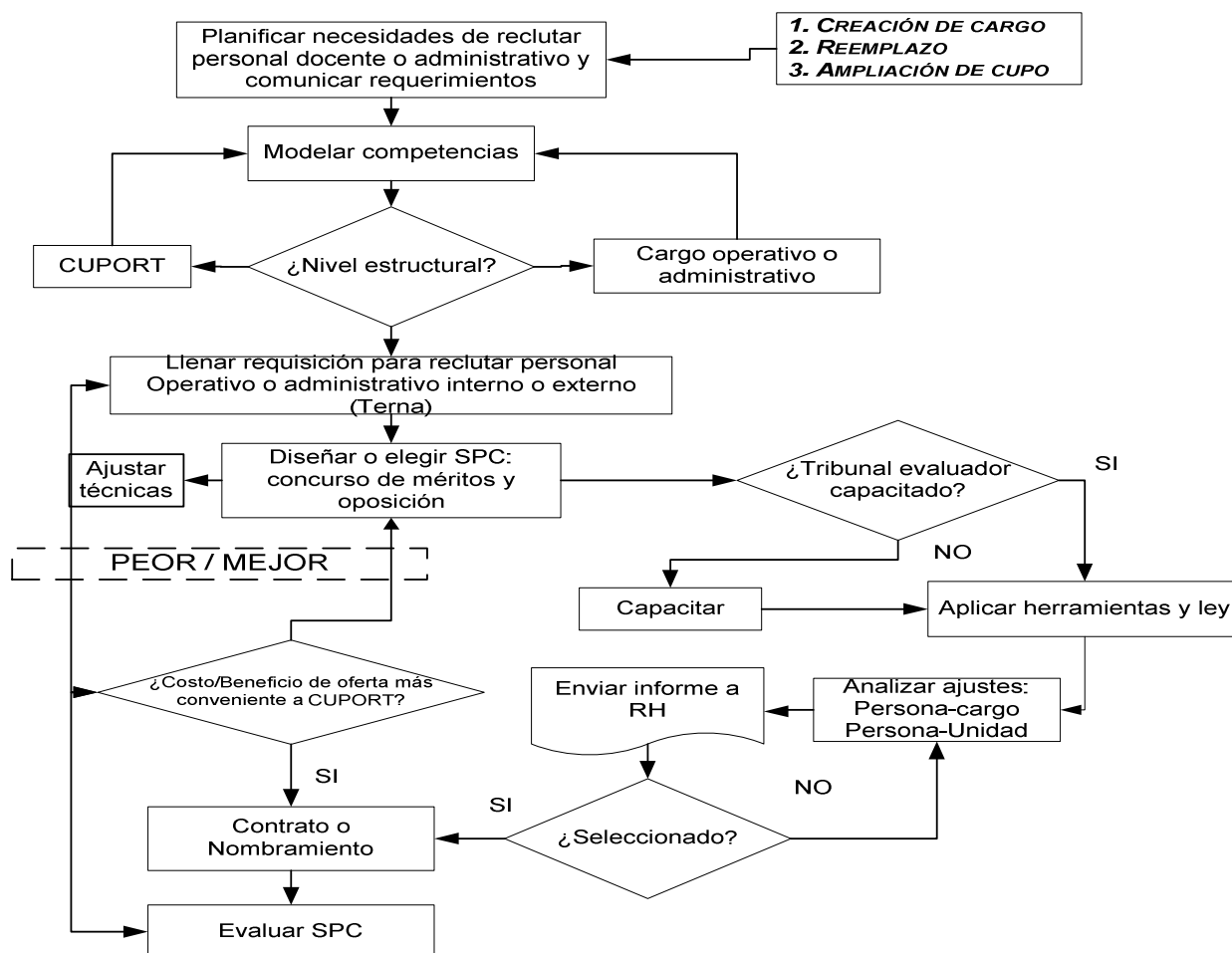
TABLA 4.2: PROCESO DEL SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN

SUBSISTEMAS DE ALIMENTACIÓN O CAPTACIÓN	
ACTUAL	
Reclutamiento	Se efectúa ante la necesidad de personal ya sea para el área operativa o administrativa. Sin embargo éste se realiza teniendo como referencia las “palancas” de las autoridades o jefes departamentales. Por la influencia de las autoridades cultura en la mayoría de las veces este proceso se ve dificultado.
Selección	De la misma forma, a la hora de decidir quién será el próximo conductor, es el dueño del bus quien lo determina, planteando que es su bus el que conducirá. Este inconveniente se presenta mucho más para el área operativa. Tanto para el personal administrativo se deberá cumplir con lo estipulado en la nueva Ley laboral, los códigos de trabajo y civil, lo por el estatuto, y por los reglamentos institucional.
FUTURO	
Provisión y Reclutamiento	Debe hacerse con base en las políticas y necesidades de la organización, mediante el trabajo interdisciplinario buscando mejorar el proceso y poder definir con claridad el tipo de colaborador que la empresa necesita. A través del trabajo conjunto con las diversas áreas de la organización, se conocerán con exactitud las principales actividades de cada unidad y el tipo de personal requerido por cada una de ellas. El diseño de políticas a este nivel debe estar definido por un grupo de trabajo consciente de la necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento y provisión del capital humano y debe igualmente contar con el apoyo de los directivos de la empresa. Como elemento fundamental es necesario el diseño de programas dirigidos a la capacitación tanto humana como operativa del nuevo colaborador.
Selección y contratación	Mantener el propio procedimiento para la contratación de personal, que se produce de acuerdo a la necesidad y que es requerida por el jefe de área, jefe departamental, o directivo de unidades. Posteriormente conocida la necesidad llenara la vacante por recursos externos o internos buscando el perfil del candidato y adecuarlo a la necesidad existente. Orientarla hacia métodos de filtrado para clasificar en forma rápida a un pequeño número de candidatos fuertes de entre un gran número de aspirantes para identificar unas cuantas competencias básicas tales como iniciativa, orientación al logro, interés por la influencia y el impacto, liderazgo de colaboración en equipo, etc.

Fuente : Combinación CUPORT y autor  
Elaboración : Autor

El proceso de selección a sugerirse será el modelo por competencias, en la *figura 4.7* se muestra el diagrama de flujo con los detalles de sus fases.

**FIGURA 4.8: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LA SPC**



**Fuente** : Combinación ULEAM, MERIZALDE, V.: "Especialista en organización y TH", EPN, CITE, EPCAE, 2004 y Autor  
**Elaboración:** Autor

El Director de Talento Humano de CUPORT debe conocer que en los sistemas de gestión humana, el subsistema de selección es el más estratégico, por lo tanto es primordial que este profesional, posea total conocimiento, prudencia y dominio de las fases de selección en el modelo por competencias tales como: el desarrollo del modelo de competencias para el puesto, seleccionar y desarrollar los métodos de evaluación, validación del sistema de selección, entre otras fases definidas para cada cargo, para poder buscar una persona que fácilmente se apropie y adapte a ellos.

En el *cuadro 4.3*, se presenta una comparación de este subsistema, además se determina que *“aplicando la selección, teóricamente”* se podría ahorrar aproximadamente el 83,33 % de los costos llevando a cabo el proceso.

**TABLA 4.3: COMPARACIÓN DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN**

CON SELECCIÓN	SIN SELECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor acierto en la selección.</li> <li>• Se evitan costos por nueva selección.</li> <li>• Mayor calidad en el servicio.</li> <li>• Ofrece empatía con el jefe que solicita el nuevo funcionario docente o administrativo.</li> <li>• Menor rotación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal no idóneo.</li> <li>• Proceso carente de objetividad.</li> <li>• Se arriesga la calidad.</li> <li>• Se posibilita mayor rotación o despido.</li> <li>• Costos de reproceso por inexperiencia</li> <li>• Muy baja productividad en período de inducción y entrenamiento</li> </ul>

**Fuente** : CUPORT  
**Elaboración** : Autor

**TABLA 4.4: PROCESO DEL SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN**

<b>SUBSISTEMAS DE ALIMENTACIÓN O CAPTACIÓN</b>	
<b>ACTUAL</b>	
<b>Inducción</b>	<p>También se lo denomina <i>“proceso de asimilación u orientación”</i>, se realiza teóricamente para ayudar a los nuevos funcionarios de la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado a llevar a cabo un comienzo exitoso. Se incluye explicación de las políticas y prácticas de la institución, presentación a nuevos compañeros, a jefes inmediatos, orientación al puesto y otros aspectos que sirven para integrar al nuevo colaborador a la institución.</p> <p>No siempre este proceso se lleva a cabo en la organización cuando es un trabajador, por considerársele una pérdida de tiempo al ser un individuo con baja escolaridad y comodidad del responsable. Los directivos consideran que el colaborador se adapta a la empresa en pocos días.</p>
<b>FUTURO</b>	
<b>Proceso de inducción u orientación</b>	<p>El colaborador de nuevo ingreso deberá comprender y resolver sus dudas acerca de beneficios, procedimientos, políticas de la empresa; así mismo crear la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de la empresa. Garantiza una vinculación apropiada del nuevo funcionario empleado y una mayor identificación de las principales características de la institución. Cuando se ha diseñado un adecuado proceso, vinculado apropiada con mayor facilidad el rumbo corporativo y los objetivos de la institución, conoce con mayor propiedad sus funciones y se genera en él un grado de compromiso frente a la institución. La elaboración de un programa de orientación bien elaborado permitirá a la institución asegurar un colaborador exitoso a tal punto que el aspirante adquiere un compromiso al compaginar sus valores, objetivos y metas personales con los de la organización.</p>

**Fuente** : Combinación CUPORT-Autor  
**Elaboración** : Autor

La comparación de este subsistema, *“aplicando la inducción, teóricamente”* se podría ahorrar aproximadamente el 72,7 % de los costos llevando a cabo el proceso.

**TABLA 4.5: COMPARACIÓN DEL SUBSISTEMA DE INDUCCIÓN**

CON INDUCCIÓN	SIN INDUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la institución por el nuevo miembro.</li> <li>• Noción de las obligaciones y funciones.</li> <li>• Adecuada ambientación del nuevo funcionario.</li> <li>• Genera mayor sentido de pertenencia y compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de funciones y compromisos.</li> <li>• No existe relación colaborador-CUPORT.</li> <li>• Pérdida de tiempo laboral por la necesidad de conocer la institución.</li> </ul>

**Fuente** : CUPORT  
**Elaboración** : Autor

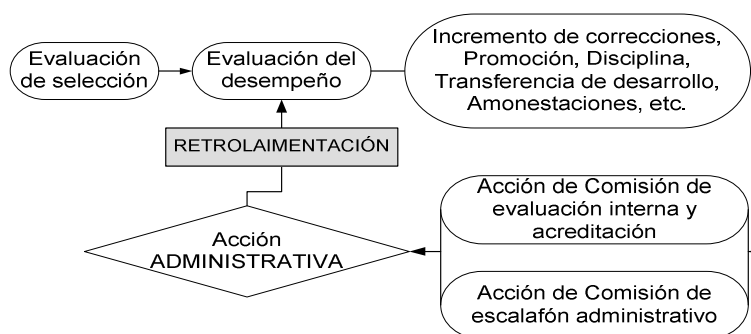
**TABLA 4.6: PROCESO DEL SUBSISTEMA DE APLICACIÓN**

<b>SUBSISTEMAS DE APLICACIÓN</b>	
<b>ACTUAL</b>	
Evaluación del desempeño y colaboración manifiesta (Personal administrativo)	En CUPORT la mayoría del personal se desempeña a mitad de su máxima capacidad, sin existir motivación; quizá por eso son tan importantes aunque tienen escasa aceptación los programas de mantenimiento y desarrollo, éstos son vistos como la única oportunidad de mejorar a todo nivel, especialmente el escalafón, sin embargo algunos desean continuar estudiando o tener otro tipo de aprendizaje. Se llevan a cabo anualmente de manera subjetiva, hasta cierto punto parcializadas por compromisos o compadrazgos, lo cual significa que existen muchas debilidades y fortalezas en cada puesto de trabajo y en cada uno de los colaboradores de la universidad tanto en el área administrativa como operativa.
Evaluación interna y acreditación del personal operativo	Tiene su símil con la evaluación de desempeño administrativo. Anualmente se califican los reconocimientos de méritos por el eficiente desempeño durante el ejercicio laboral. Estos procesos se tornan burocráticos. La evaluación de desempeño no refleja la real dimensión del rendimiento del trabajador en el desempeño de su trabajo.
<b>FUTURO</b>	
Evaluación del desempeño administrativo	Utilizar el modelo de competencias y mediante un conjunto de procesos establecer un conocimiento compartido. Implicar la retroalimentación de sus acciones ejecutadas. Apreciar la objetividad del desempeño de los funcionarios. Llevar a cabo un proceso continuo buscando el mejoramiento del individuo y de la labor que éste realiza. Adaptar lo más relevante del sistema actual de evaluación.
Evaluación del personal operativo	También aplicar el modelo de evaluación por competencias. Además la evaluación deberá basarse al menos en la información proporcionada indicadores de desempeño, el informe emitido por la comisión interna de evaluación. La comisión de evaluación interna de la CUPORT recibirán los resultados citados, y estas comisiones emitirán un informe objetivo razonado de evaluación, de acuerdo con términos previamente fijados por ella, determinando indicadores de desempeño, cultura, valores, conocimientos, destrezas de liderazgo, proyectos, hojas de corrección y mejoramiento y el levantamiento de un acta de compromiso.

**Fuente** : Combinación CUPORT-Autor  
**Elaboración** : Autor

A continuación en el diagrama de flujo se detalla un proceso generalizado para la evaluación del desempeño.

**FIGURA 4.9: PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



**Fuente** : Combinación CUPORT-Autor  
**Elaboración** : Autor

El proceso evaluativo ayuda para determinar nuevas propuestas de mejoramiento. Con la descentralización de la organización por unidades administrativas y operativas, la evaluación de desempeño brindará un informe real del rendimiento por área y por persona. Es importante tener claridad acerca del objetivo de la evaluación: *optimizar los procesos existentes*.

En la tabla 4.7 se presenta una comparación de este subsistema, donde se establece que “*aplicando la evaluación, teóricamente*” se podría ahorrar aproximadamente el 97 % de los costos.

**TABLA 4.7: COMPARACIÓN DEL SUBSISTEMA DE INDUCCIÓN**

CON EVALUACIÓN	SIN EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrección oportuna de errores.</li> <li>• Posibilidad de retroalimentación.</li> <li>• Conocimiento general del proceso.</li> <li>• Estimulación del empleado para el mejoramiento productivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se generan procesos correctivos. No existe retroalimentación.</li> <li>• Falta compromiso.</li> <li>• Disminución de productividad por factores como: negligencia, etc.</li> </ul>

**Fuente** : CUPO  
**Elaboración** : Autor

**TABLA 4.9: PROCESO DEL SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO**

<b>SUBSISTEMAS DE MANTENIMIENTO</b>	
<b>ACTUAL</b>	
<b>Seguridad y vigilancia</b>	Es una preocupación muy grande de los directivos, sin embargo en la práctica los procesos propuestos para la seguridad e higiene laboral es escasa; por el contrario el proceso de vigilancia es figurativo y no tiene la aplicación de manera adecuada y oportuna, sino más bien los consideran actividades de relleno que pueden ser ejecutadas o no sin inconveniente alguno. Sólo se hacen los correctivos necesarios cuando el caso lo amerita.
<b>FUTURO</b>	
<b>Seguridad &amp; higiene laboral</b>	Uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta en la universidad es el estado de salud de los funcionarios, que según la OMS, abarca bienestar físico, mental y social para llegar a pleno desarrollo del individuo. Si los colaboradores no se sienten bien, su trabajo no será eficaz, creando así un círculo vicioso. En cuanto a los materiales de trabajo usados en la organización, para conservar su óptimo funcionamiento se deben realizar dos tipos de mantenimiento: preventivo y correctivo. Prever los problemas de morbilidad (funcionarios enfermamos/ año). Para el diseño de políticas a este nivel el Director de Talento humano debe conocer las necesidades de los funcionarios y el interés de la institución por satisfacerlas. Es importante tener en cuenta la necesidad de difundir el rumbo corporativo y hacerlo lenguaje propio de todos los colaboradores, de esta forma se requiere un proceso continuo de formación y capacitación buscando concienciarlos de su importancia, de la precaución en las actividades encomendadas, aspectos que puede mejorar; de igual forma brindar capacitación sobre la manera de conservar su cuerpo saludable aunque las características de su puesto laboral sea netamente sedentario. Finalmente conformar el comité de higiene y seguridad laboral y su reglamento.

**Fuente** : Combinación CUPO-Autor  
**Elaboración** : Autor

En la tabla 4.8 se muestra la relación de este subsistema, “aplicando el mantenimiento de H&S, teóricamente” se podría ahorrar aproximadamente el 70,1 % de los costos.

**TABLA 4.8: COMPARACIÓN DEL SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO**

CON MANTENIMIENTO DE H&SL	SIN MANTENIMIENTO DE H&SL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se genera mayor motivación y sentido pertenencia.</li> <li>• Disminuye índice de accidentalidad.</li> <li>• Disminuye índice de riesgos laborales.</li> <li>• Mejora el ambiente laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmotivación.</li> <li>• Aumento de negligencia.</li> <li>• Disminuye el compromiso.</li> <li>• Aumenta el índice de accidentalidad y riesgos profesionales.</li> <li>• Deterioro del clima laboral.</li> <li>• Disminución de productividad y calidad.</li> </ul>

**Fuente** : Combinación CUPORT-Autor  
**Elaboración** : Autor

Con las referencias y análisis mostrados, se denota la importancia de los procesos de los subsistemas de ATH, su impacto en la organización y la inversión requerida para la ejecución de los mismos. En CUPORT preocupada constantemente por su partida presupuestaria y financiera, resulta algo módico y provechoso, implementar esta propuesta.

#### **4.1. TRANSICIÓN PARA EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA ATH.**

Muchos cambios están ocurriendo en el entorno, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin hacer nada, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no pide permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el cambio. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

Numerosas personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, por no saber cómo actuar. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo.

El cambio ocurre a través del talento humano, y para que se las considere como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Por último, se quiere dejar claro como idea central y considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, en función, resultan mucho más dificultoso y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso. En la tabla 4.9, se presenta una selección de temas que pueden formar parte de un enfoque de trabajo integrado que permita equilibrio entre los aspectos técnicos y humanos:

**TABLA 4.9: COMPARACIÓN DEL SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO**

ASPECTOS TÉCNICOS	ASPECTOS HUMANOS
Metodología	Medición de la propensión al cambio
Best practices	Alineamiento cultural del cambio
Efectivo gerenciamiento de proyectos	Compromiso de los líderes
Experiencia en tecnología y procesos	Participación del personal
Experiencia en el entorno universitario	Comunicación abierta
Experiencia funcional	Capacidad individual y grupal

**Fuente**

**Elaboración** : Autor

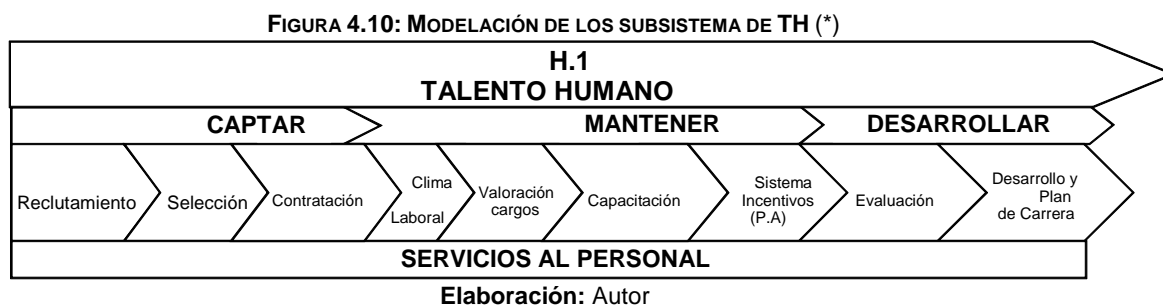
Para identificar las relaciones de esta transición como un proceso de cambio basado en la propuesta sugerida, deben considerarse las actividades más relevantes del funcionario docente o administrativo, considerando los siguientes elementos:

- **Tareas típicas:** lo relativo a las actividades de trabajo: *autonomía, diversidad, reconocimiento, caracterización y Freed back*
- **Trabajo en equipo:** una disciplina que hay que aprender: *conflicto de ideas, diálogo y discusión, suspender supuestos, confianza, afinidad, pertenencia, libertad, Freed back, caracterización y especialización*

- **Reconocimiento:** agradecimiento, aptitud, registro y difusión, reciprocidad, nexos, apreciación y equidad.
- **Ambiente laboral:** seguridad, higiene y ergonomía.
- **Compartir visión.**
- **Crear expectativas de participación.**
- **Compartir la información y conocimientos.**
- **Aclarar significados.**
- **Enfocar las reuniones.**
- **Aprovechar la diversidad.**
- **Diseñar procesos de concertación.**
- **Operacionalizar lo decidido.**
- **Montar el caballo.**

Entonces, se puede establecer que de acuerdo al grado de correlación encontrado entre las variables se asevera que en la medida que se logre mayor participación de los funcionarios estos estarán motivados. Es decir participación y satisfacción son los extremos de un boomerang que tocando a todos lleva siempre al éxito.

Por tal razón, se reitera mostrando el mapa del proceso para la propuesta de ATH, mediante la cadena de valor de Talento Humano<sup>15</sup>.



El presente diseño estructural de este modelo de ATH que se propone persigue:

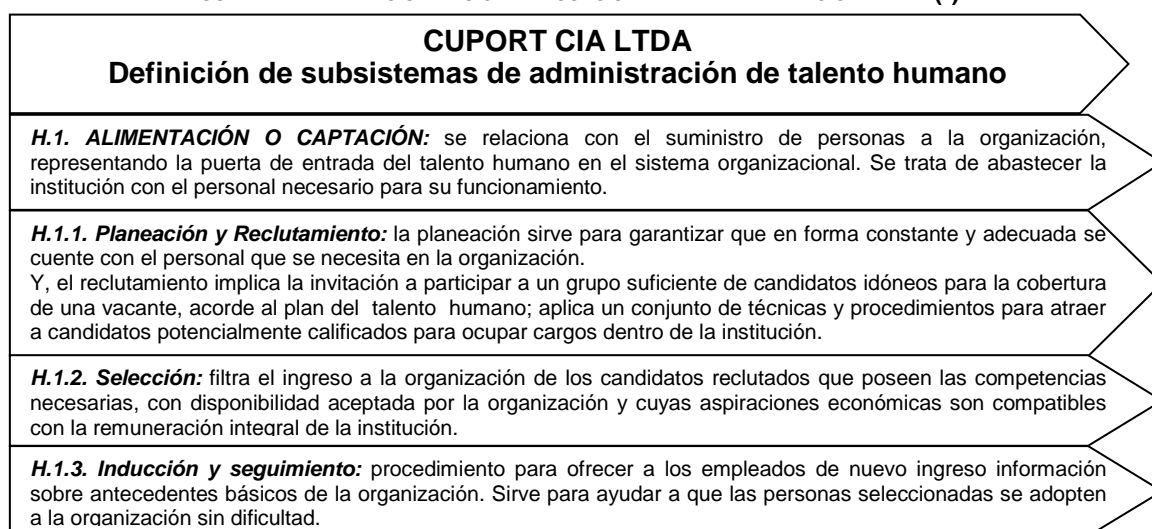
<sup>15</sup> Combinación CUPORT, Merizalde, V.: "Especialista en organización y RH", EPN, CITE, EPCAE, 2004, Sandoval, H.: Gerencia de Procesos, EPN, CITE, EPCAE, 2002, Merizalde, V.: "Manual de procesos de RH", Hospital general de las Fuerzas Armadas, 2004 y Merizalde, V.: "Gerencia de personal", EPN, CITE, EPCAE, 2002. Esta fuente es para la modelación propuesta (\*)



1. Cambiar los paradigmas de gestión tradicional del talento humano de CUPORT para aportar en la mejora de competitividad y la ingeniería de las competencias de nuestra región y el país.
2. Facilitar la aplicación de los subsistemas de ATH.
3. Efectuar transferencia de tecnología, servicios y productos generados en la región y en el país en el campo de gestión de personas.

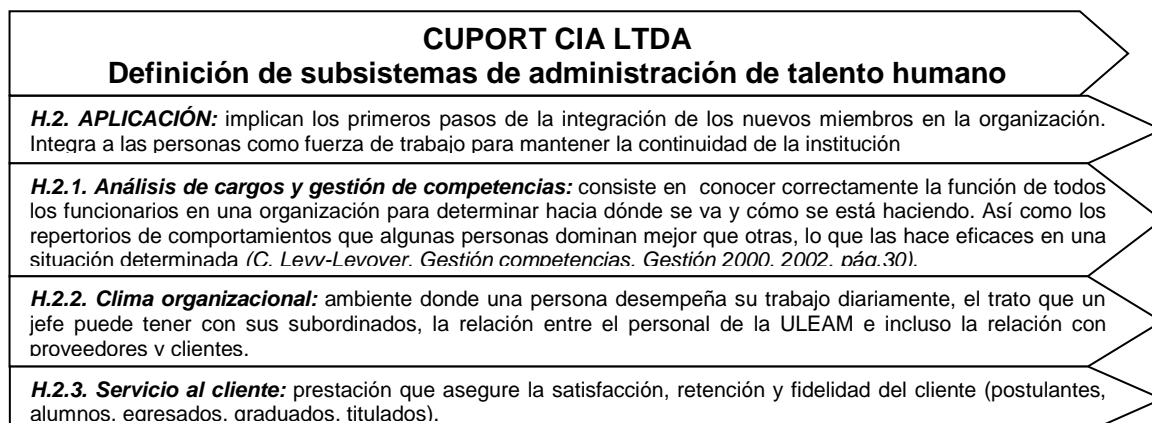
Con estos antecedentes, se iniciará definiendo los subsistemas de ATH propuesto para esta modelación.

FIGURA 4.11: DEFINICIÓN BÁSICA DEL SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN DE TH (\*)



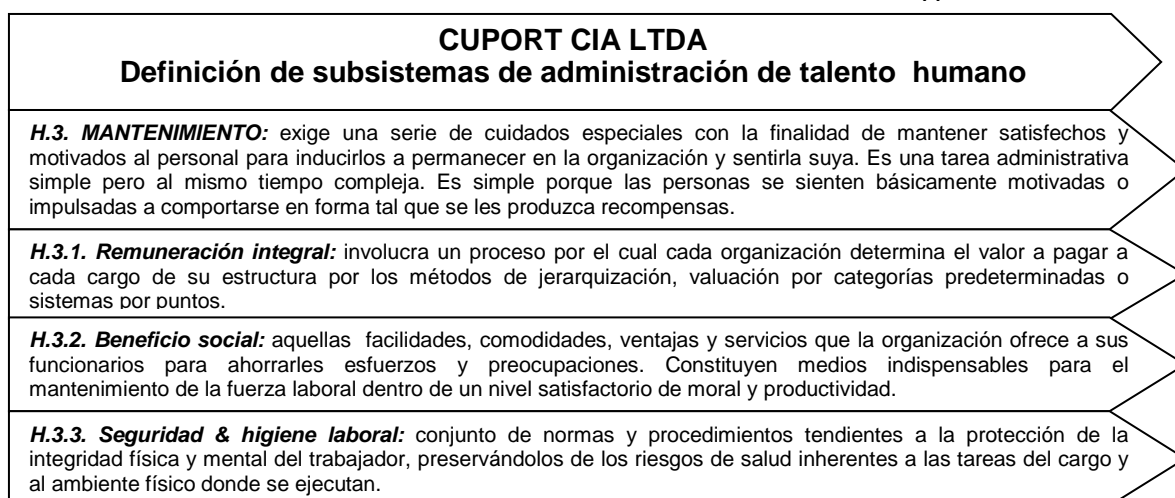
Elaboración: Autor

FIGURA 4.12: DEFINICIÓN BÁSICA DEL SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE TH (\*)



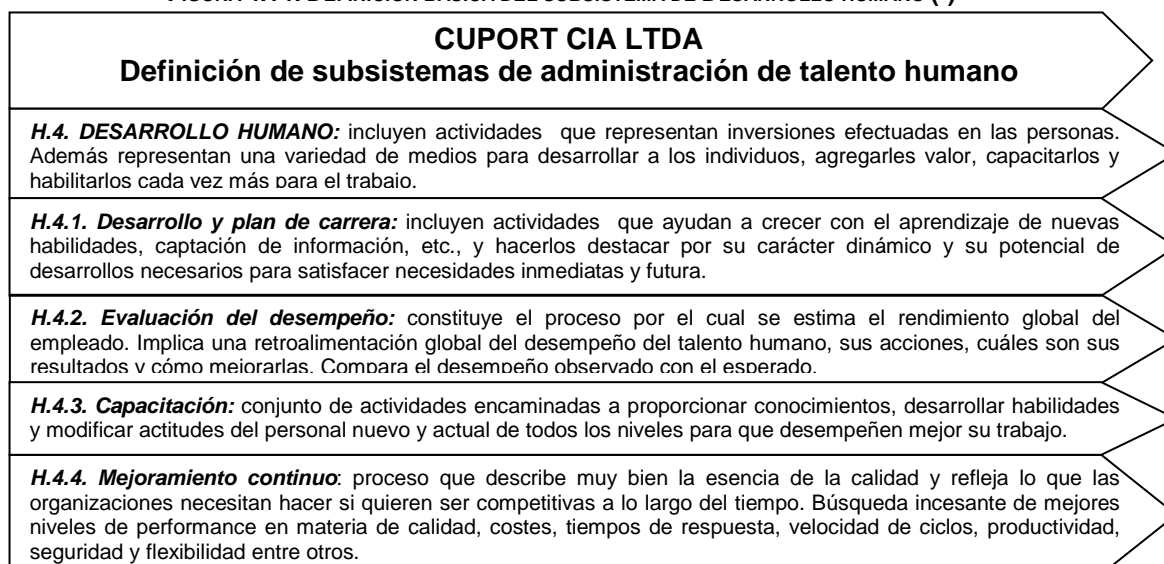
Elaboración: Autor

FIGURA 4.13: DEFINICIÓN BÁSICA DEL SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE TH (\*)



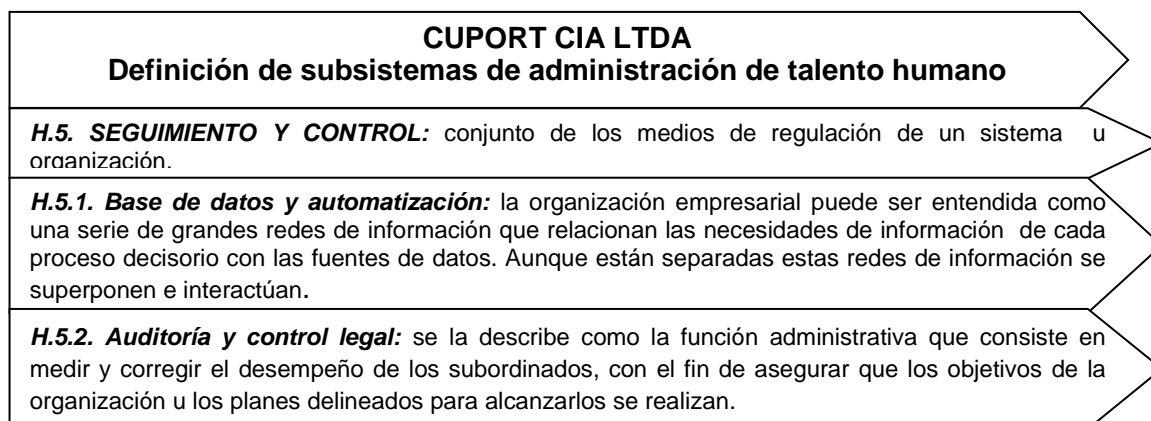
Elaboración: Autor

FIGURA 4.14: DEFINICIÓN BÁSICA DEL SUBSISTEMA DE DESARROLLO HUMANO (\*)



Elaboración: Autor

FIGURA 4.15: DEFINICIÓN BÁSICA DEL SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATH (\*)



Elaboración: Autor

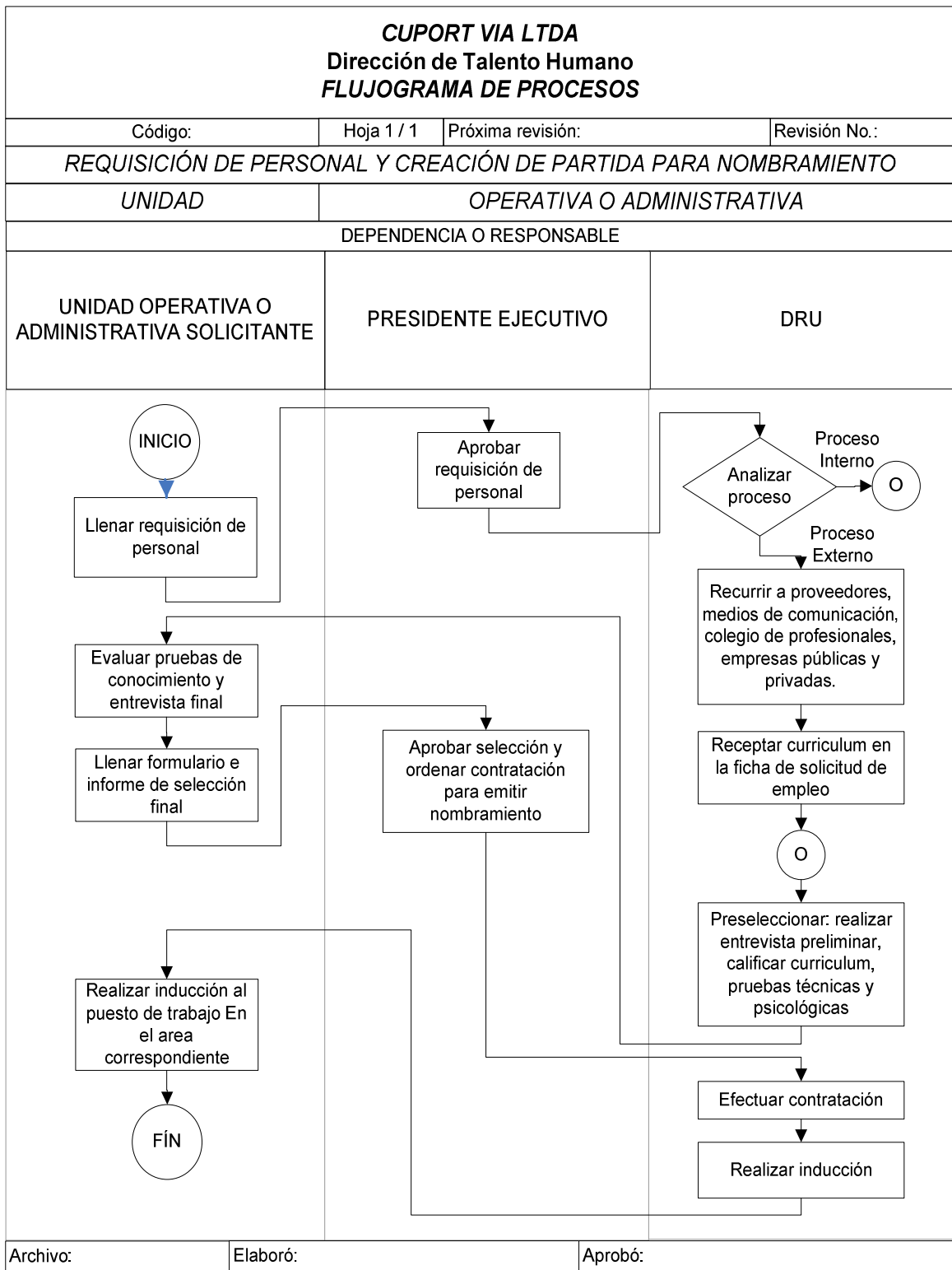
Esta propuesta busca estandarizar las actividades de CUPORT CIA LTDA a la ATH, asegurando así una gestión de excelencia para los procesos descritos y agregar valor desde la perspectiva de una reingeniería de sus actividades.

Los procesos descritos en este documento son aplicables para el área operativa y administrativa de Talento Humano comprendida dentro del *Macroproceso* de la ATH de CUPORT.

Un Flujograma (*figura 4.16*) donde se describe el proceso de partida de ATH en CUPORT de una manera general, un formato de requisición de personal, así como una ficha de solicitud de empleo.

Finalmente a continuación se determinará el despliegue de los subsistemas de la ARH detallados por su caracterización, descripción y flujogramas.

FIGURA 4.16: FLUJOGRAMA DE PROCESO DE ATH (\*)



Elaboración: Autor

TABLA 4.10: FICHA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL (\*)

<b>CUPORT CIA LTDA</b>			
<b>Dirección de Talento Humano</b>			
<b>FICHA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>			
Código:	Hoja 1/1	Fecha	mm-dd-aa
Necesidad de personal solicitado por unidad	Operativa		
	Administrativa		
Representante o responsable de unidad			
Fecha inicio actividades del nuevo funcionario docente o administrativo			mm-dd-aa
DATOS GENERALES			
1. Nombre del puesto o cargo			
2. Unidad			
3. Departamento			
4. Reporta a			
5. Sueldo base estipulado			
6. Sueldo valorado			
7. Tipo de prestación de servicio	Nombramiento o contrato		
8. Formación académica exigida			
9. Experiencia mínima			
10. Edad óptima		10. Sexo	
11. Competencias mínimas para el nuevo funcionario operativo o administrativo			
12. Personalidad y conducta			
13. Descripción del trabajo	A. MISIÓN DEL PUESTO (RAZÓN DE SER DEL CARGO)		
B. PRINCIPALES FUNCIONES (FUNCIONES ESPECÍFICAS)			
i)			iv)
ii)			v)
iii)			vi)
Responsable de UNIDAD	Jefe inmediato	Director TH	
(f)	(f)	(f)	
mm-dd-aa	mm-dd-aa	mm-dd-a	
PARA USOS DEL CONTRATANTE (ATH)			
Candidato seleccionado			
Fecha de ingreso a rol			
Categoría y sueldo aprobado			
Observaciones			
<b>Archivo:</b>	<b>Elaboró:</b>	<b>Aprobó:</b>	

Elaboración: Autor

Se debe determinar específicamente cuáles serán las responsabilidades del puesto del área a intentar cubrir. Es importante y fundamental ceñirse a las siguientes especificaciones en el cargo:

TABLA 4.11: FICHA DE ESPECIFICACIÓN DEL CARGO.- MODELO (\*)

<b>CUPORT CIA LTDA</b> <b>Dirección de Talento Humano</b> <b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>GERENTE DE TH</b>	<b>NÚMERO DE LA PLAZA</b>		
<b>DIVISIÓN</b>	<b>ADMINISTRACIÓN GENERAL</b>	<b>GRADOS</b>		
<b>REPORTA A</b>	<b>DIRECTOR GENERAL</b>	<b>AREA</b>	<b>TH</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>TH</b>	<b>FECHA DE ANÁLISIS</b>	<b>mm-dd-aa</b>	
<b>MISIÓN O PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>	Tiene como propósito que exista una persona responsable de: 1. Resolver todos los asuntos laborales que se generen por la relación empresa empleado. 2. Atender todas las necesidades de los empleados para el desempeño de sus actividades. 3. Ser un canal de comunicación entre los empleados y la empresa. 4. Promover y supervisar el crecimiento del talento humano dentro de la empresa.			
<b>FUNCIONES TÍPICAS</b>	Administrativas: 1. Administrativas del personal 2. Reclutamiento y selección de personal. 3. Capacitación. 4. Servicios			
<b>PUESTOS SUBORDINADOS</b>	<b>Personal de servicios generales</b>			
<b>PRINCIPALES FUNCIONES</b>	INTERNAS	<b>Con todo el personal de la Empresa.</b>		
	EXTERNAS	<b>Con instituciones gubernamentales</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE</b>	RESPONSABILIDAD	<b>Materiales:</b> es responsable civil y pecuniariamente de los bienes y documentos bajo su custodia. <b>Personas:</b> responde por resolver asuntos laborales, por la seguridad propia y de sus ayudantes, cumplir y hacer cumplir las normas de higiene y seguridad laboral.		
	INICIATIVA	<b>Alto grado:</b> Sugerencias, incentivos informales, comunicación personalizada y permanente.		
	SUPERVISIÓN	<b>Alto nivel:</b> Coordinación diaria y adecuada en el trabajo con sus asistentes, cumplir y hacer cumplir las políticas y normas respectivas.		
	ESFUERZO FÍSICO	<b>Bajo nivel: El cargo no exige nivel de fortaleza física.</b>		
<b>PERFIL DEL PUESTO O EXIGENCIAS DEL CARGO</b>	NIVEL DE ESTUDIOS	Profesional de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicología o áreas afines sociales o administrativas y preferiblemente con especialización en T. H.		
	CONOCIMIENTOS	En legislación Laboral actual en sistemas de nóminas y compensación, conocimientos altos en sistemas de gestión por competencias, planes de desarrollo carreras y sustitución conocimientos altos de desarrollo de T.H.		
	IDIOMAS	<b>Español</b>	<b>100 %</b>	
		<b>Inglés</b>	<b>40 % hablado y escrito</b>	
		<b>Otro</b>		
	EXPERIENCIA LABORAL	1. Mínimo 4 años en responsabilidad sobre personas y/o proyectos de T.H. 2. Mínimo 6 años en Desarrollo de T.H. y/o Administración de T.H.		
EDAD	<b>Entre 30-40 años</b>			
<b>COMPETENCIAS CONTRATABLES</b>	Inteligencia general, inteligencia emocional, interés por resolver asuntos laborales, atención equitativa a los empleados, generador de comunicación bilateral, interés por promocionar y supervisar crecimiento, interés por el orden y calidad, comparte información, flexibilidad.			

Elaboración: Autor

#### 4.1.1. PROCESO DE ALIMENTACIÓN O CAPTACIÓN.

El aspirante al cargo docente o administrativo deberá llenar un formulario de solicitud de empleo diseñado por la DTH en los términos que se describen a continuación y estará a disposición de las unidades académicas y administrativas.

TABLA 4.12: FICHA DE SOLICITUD DE EMPLEO (\*)

<b>CUPORT CIA LTDA</b> <b>Dirección de Talento Humano</b> <b>FICHA DE SOLICITUD DE EMPLEO</b>						
Código:	Hoja 1/2		Fecha		mm-dd-aa	
i. Toda la información consignada en esta ficha debe ser legítima, caso contrario será suficiente motivo de anulación, su firma autoriza la verificación de los datos aquí proporcionados. ii. Su firma en esta ficha le compromete a presentar los documentos requeridos por CUPORT y aceptar las condiciones necesarias para el proceso de selección de personal operativo o administrativo.					FOTO	
<b>A. INFORMACIÓN GENERAL</b>						
Apellidos:			Nombres:			
Lugar y fecha nacimiento:			Estado civil:			
Teléfono de localización	1.		2.		3.	
Dirección de domicilio:						
	Calle	Avenida	Barrio	Ciudadela	No.	Ciudad
Cédula de ciudadanía o pasaporte:			Cédula militar:		Tipo de sangre:	
Carnet del IESS:			Número de registro profesional:			
Información familiar:			Personas con quien vive: esposa e hijos			
Número de cargas			Familia paterna		Otro	
<b>B. INFORMACIÓN ACADÉMICA</b>						
Tipo	Institución		Años aprobados		Título obtenido	Año
Primaria						
Secundaria						
Técnica						
Superior						
Postgrado						
Otras						
<b>C. INFORMACIÓN LABORAL</b>						
Cargo		Empresa			Desde	Hasta
1.						
2.						
3.						
<b>CITE SUS TRES ULTIMOS JEFES INMEDIATOS ....PASA HOJA 2 / 2</b>						
Nombre		Cargo		Empresa		Teléfono
<b>Archivo:</b>		<b>Elaboró:</b>			<b>Aprobó:</b>	

*Elaboración:* Autor

<b>CUPORT CIA LTDA</b> <b>Dirección de Talento Humano</b> <b>FICHA DE SOLICITUD DE EMPLEO</b>				
Código:	Hoja 2/2	Fecha	mm-dd-aa	
<b>VIENE DE HOJA 1 / 2</b>				
<b>D. CAPACITACIÓN RECIBIDA</b>				
Nombre del curso	Institución	No. Horas	Ciudad	Fecha
<b>E. INFORMACIÓN ECONÓMICA</b>				
Tiene otros ingresos adicionales a su profesión: Si ( ) NO ( )				
De dónde provienen:				
Posee casa o departamento propio: SI ( ) NO ( )		Vive en vivienda arrendada: SI ( ) NO ( )		
Posee vehículo propio: SI ( ) NO ( )		Marca:	Placas:	
<b>F. CONOCIMIENTOS MISCELANEOS</b>				
Señalar con "x" si posee conocimientos avanzados o maneja con destreza				
Internet ( )	Inglés ( )	Equipos de oficina ( )		
Gestión por competencias ( )	Calidad Total ( )	Liderazgo ( )		
Mejora continua ( )	Formulación de proyectos ( )	Administración de proyectos ( )		
Computadoras ( )	Utilitarios OFFICE ( )	Otros ( )		
Ampliar aquí cualquier información o comentario complementario:				
Firma del aspirante				
<b>Archivo:</b>	<b>Elaboró:</b>	<b>Aprobó:</b>		

Elaboración: Autor

También es necesario realizar una convocatoria para llenar la vacante del cargo o para la creación de la misma en el área correspondiente. El formato es estándar y se sugiere que tenga las siguientes características de calidad del anuncio:

- El tamaño de las letras identificará claramente el puesto.
- Se identifica la posición del puesto y su relación con otros cargos de CUPORT.
- Se describen las responsabilidades, los requisitos básicos y las competencias mínimas exigidas.
- El anuncio debe ser claro, respetuoso y ético.
- El costo del anuncio será  $\leq$  al costo del salario base a pagar.



TABLA 4.13: FICHA DE CONVOCATORIA A CONCURSO PERSONAL ADMINISTRATIVO (\*)

<b>CUPORT CIA LTDA</b> <b>Dirección de Talento Humano</b> <b>La Junta Directivo</b>			
<b>CONVOCATORIA A CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN</b> <b>PARA LLENAR LA VACANTE DE ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>			
CATEGORÍA	ASISTENTE	ESPECIALIDAD	Economista / Contador / Auditor contable
DEPARTAMENTAL	OPERTIVA	SUELDO BÁSICO	DEDICACIÓN
Financiero	Auxiliar	USD. 264,00	8 Horas
Contabilidad	Auxiliar	USD. 264,00	Tiempo parcial
Tesorería	Auxiliar	USD. 264,00	Tiempo completo
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser ecuatoriano en goce de los derechos de ciudadanía.</li> <li>• Tener título profesional conferido o reconocido por una Universidad o Escuela Politécnica acreditada por el CONESUP o su equivalente.</li> <li>• Estar en el ejercicio de la profesión por lo menos dos años, excepto quienes hayan sido declarados mejores egresados de la universidad.</li> <li>• Los demás establecidos en la Ley, el estatuto de CUPORT y la normativa INTERNA.</li> </ul>		
NATURALEZA DEL TRABAJO	Ejecutar e impartir asistencia operativa		
Los interesados en participar en el proceso deben presentar en la Secretaría de CUPORT las carpetas con la documentación correspondiente, hasta las 17H00 del mm-dd-aa luego de la cancelación de un derecho de publicación de cuarenta 00/100 dólares americanos (\$40,00).			
Manta, mm-dd-aa			
NN Director del Área de Talento humano			

Elaboración: Autor

Se sugiere llevar a cabo una primera entrevista dentro del subproceso de planeación y reclutamiento, dependiendo del puesto o vacante a ser llenado, que debe dar pautas para una preselección inicial, se sugiere aplicar el formato de la *tabla 4.17*. Además, se muestra una ficha y un formato de entrevista para calificar las competencias del cargo. A continuación se describe un instructivo para aplicar y calificar la entrevista de selección de personal<sup>16</sup>:

- a) Leer el formato de la entrevista y la oferta del solicitante en su totalidad antes de iniciar la entrevista.
- b) Dar bienvenida al aspirante, direcciónelo y establezca el rapport adecuado.
- c) Iniciar entrevista por las áreas más generales: instrucción académica y/o experiencia laboral.
- d) Flexibilizar el tratamiento del orden de las áreas, evacuar todas.
- e) Anotar sólo los datos que dificulte su organización y recordación posterior.

<sup>16</sup> Combinación ULEAM, Merizalde, V.: "Especialista en organización y RRHH", EPN, CITE, EPCAE, 2004, y Merizalde, V.: "Gerencia de personal", EPN, CITE, EPCAE, 2002.

- f) Calcular el tiempo promedio de las entrevistas realizadas.
- g) Cerrar la entrevista indicando cuáles serán los próximos pasos en el subproceso.
- h) Asignar apreciaciones inmediatamente de finalizar la entrevista, sin el candidato.
- i) Transformar las apreciaciones porcentuales y luego a puntos conforme la tabla de calificación establecida.
- j) Al finalizar todas las entrevistas programadas proceda con los valores numéricos a realizar recomendaciones conforme a su criterio.

**TABLA 4.14: FICHA DE ENTREVISTA PAUTADA (\*)**

<b>CUPORT CIA LTDA</b>						
<b>Dirección de Talento Humano</b>						
<b>FICHA DE ENTREVISTA PAUTADA</b>						
Código o número:	Hoja 1 / 1		Fecha		mm-dd-aa	
Apellidos:			Nombres:			
Cargo al que aplica:			Estado civil:			
Teléfono de localización	1.		2.		3.	
Dirección de domicilio:						
	Calle	Avenida	Barrio	Ciudadela	No.	Ciudad
<b>SOLO PARA PROFESIONALES</b>						
Escolaridad	Universitaria completa		Postgrado		Otra	
Ponderaciones			1	2	3	4
Estudios superiores						
Experiencia adecuada						
Alto control de si						
Liderazgo						
Tiempo libre						
Ambición potencial						
Capacidad técnica						
Iniciativa y agresividad						
Capacitación						
Apariencia para el cargo						
ACEPTABLE		INACEPTABLE		ACEPTABLE PARA POTRO CARGO		
<b>Entrevistado por:</b>						
<b>Observaciones :</b>						

**Elaboración:** Autor

TABLA 4.15: FICHA DE ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN (\*)

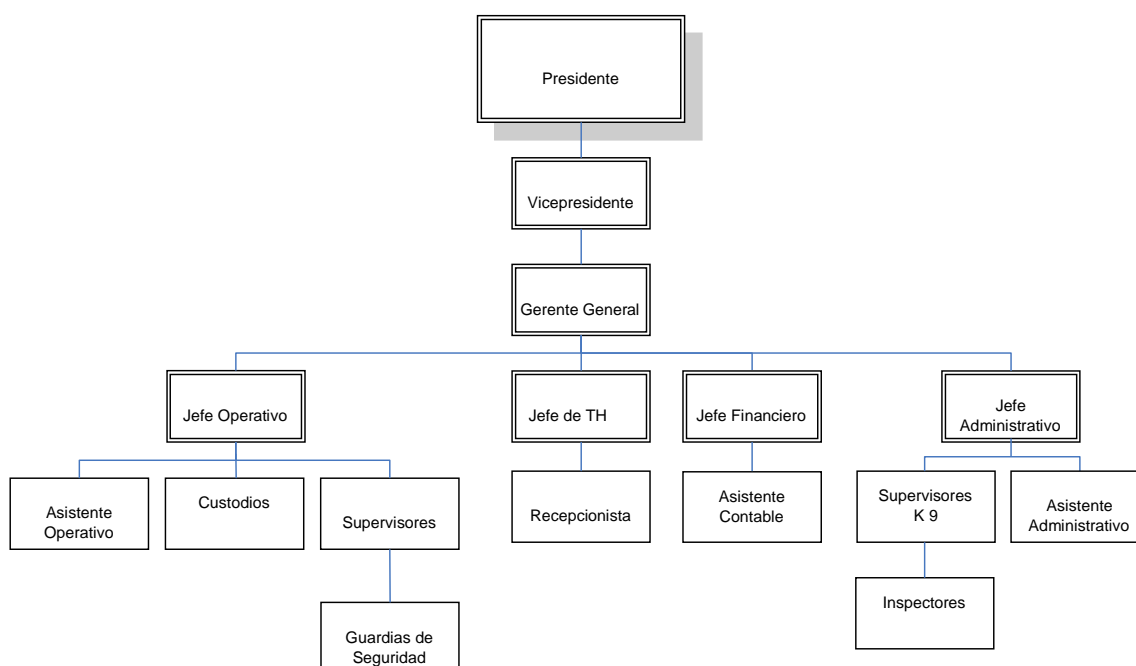
<b>CUPORT CIA LTDA</b>				
<b>Dirección de Talento Humano</b>				
<b>FICHA DE ENTREVISTA</b>				
Código o número:	Hoja 1 / 1	Fecha	mm-dd-aa	
Cargo al que aplica:	Estado civil:	Edad:		
Entrevistador:	Nombres candidato:			
RESPONDER CON RELACIÓN A SUS ÚLTIMOS EMPLEOS				
<b>ÁREA PROFESIONAL</b>			Apreciación	
			NA	Bx
a. Nombre de la Empresa:				
b. Desde: _____ Hasta: _____				
c. ¿Cuáles son las razones por las cuáles decide cambiar de empleo?				
<b>ÁREA ACADÉMICA</b>			Apreciación	
			NA	Bx
a. ¿Cuál es su nivel actual de instrucción?				
b. ¿Cuáles fueron sus materias fuertes y cuáles las problemáticas?				
c. Menciones, premios u honores que recibió por su desempeño académico				
<b>ÁREA EXPERIENCIA LABORAL ADECUADA</b>			Apreciación	
			NA	Bx
a. ¿Cuál era la opinión que tenían sus supervisores en relación a su trabajo?				
b. A su criterio ¿Cuáles son las tareas más complejas del cargo que aspira?				
c. ¿Qué aportes o innovaciones podría hacer usted a esta institución?				
d. ¿Qué es lo que le gustaba más y que le desagradaba más de sus trabajos anteriores?				
e. Detalle sus mayores logros labores:				
<b>ÁREAS FAMILIAR</b>			Apreciación	
			NA	Bx
a. ¿Con quién vive actualmente?				
b. ¿Quiénes dependen de usted directamente?				
c. ¿Qué problemas quiere resolver en su medio familiar actualmente?				
d. ¿Qué es lo que le gustaba más y que le desagradaba más de sus trabajos anteriores?				
<b>ÁREAS FAMILIAR</b>				
			Apreciación	
			NA	Bx
Entrevistado por:				
Observaciones :				

Elaboración: Autor

## 4.6. DISEÑO MODELO DEL MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS

Iniciamos planteando el organigrama estructural de CUPORT CIA TDA, a continuación su detalle.

FIGURA 4.17: ORGANIGRAMA DE CUPORT CIA LTDA



Fuente: CUPORT CIA LTDA  
Elaboración: Autor

CUPORT CIA LTDA actualiza permanentemente sus herramientas de gestión de talento humano tendientes a obtener el máximo nivel de satisfacción del cliente interno con el fin de mejorar la satisfacción laboral y elevar por este mecanismo la calidad organizacional.

Con tal enfoque el presente Manual de Perfiles de Cargo por Competencias permite un despliegue organizado y detallado de las principales actividades de los cargos, contiene los requerimientos de competencias exigibles a los titulares de los cargos; así como también sirve de base para los diferentes procesos de gestión de Talento Humano tales como la Captación, la Gestión Humana y el Desarrollo de los colaboradores de la empresa.

Este Manual sirve de base para diseñar y actualizar los manuales de valoración de cargos, la evaluación del talento humano y organizar las escalas de un plan de carrera para los colaboradores de CUPOORT CIA LTDA.

Ha sido elaborado con herramientas participativas que permiten levantar, actualizar y validar los resultados obtenidos tanto con los titulares de los cargos como con sus respectivos Jefes inmediatos, Gerentes y Vicepresidentes. Permite así satisfacer la necesidad de la administración, para detallar el funcionamiento organizacional conforme el Organigrama Estructural.

#### **4.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Detallar y actualizar los perfiles de los cargos como base de la Gestión de Talento Humano.

#### **4.6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a. Describir el contenido de cada cargo: Su razón de ser, las actividades y competencias requeridas en los titulares.
- b. Describir: Las habilidades o destrezas, así como el nivel de conocimiento y demostración de actitudes que se requiere para ejecutar las actividades.
- a. Especificar: El nivel académico y experiencia que se requiere para cumplir con lo exigido de manera eficaz y eficiente.
- c. Presentar características que orienten los requisitos de Selección de los cargos, para la construcción y/o aplicación de pruebas y entrevistas.
- d. Recabar necesidades sentidas de capacitación desde el punto de vista del cargo.

#### **4.6.3. METODOLOGÍA**

Este Manual se elaboró sobre la base de la información recopilada, levantada y aprobada por los titulares de los cargos y sus respectivos jefes inmediatos en toda

la organización en reuniones desarrolladas y sus validaciones, las mismas que fueron desarrolladas por los Altos mandos directivos de CUPOORT CIA. LTDA.

En total se han levantado 141 perfiles de cargo para todas las unidades estructurales. Para la elaboración del Manual de Perfiles de Cargo por Competencias, se utilizaron los siguientes formatos:

a. PRIMER FORMATO:

- i. Identificación de Actividades.

b. SEGUNDO FORMATO:

- i. Perfil de Competencias.
- ii. Seleccionar las actividades relevantes, conocimientos y destrezas.
- iii. Seleccionar las competencias organizacionales, por cada unidad estructural

c. TERCER FORMATO:

- i. Clasificación de Competencias para Selección y Capacitación.

Adicionalmente se utilizó un formato para calificar las actividades.

#### **4.6.4. ESTRUCTURA GENERAL**

##### **A. - DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

- Cargo
- Unidad estructural
- Código:
  - i. Dos y hasta las 3 primeras siglas (letras) para la Unidad estructural
  - ii. Dos números para el cargo en forma ordinal.
- Supervisión.

## **B. - MISIÓN DEL PUESTO:**

- Misión ¿Para qué existe el puesto?:  
Indica la razón e importancia del puesto en la empresa, incluye las actividades que son consideradas críticas para cumplir dicha misión.

## **C. - ACTIVIDADES RELEVANTES:**

- Describe las actividades del cargo y los beneficiarios directos de las actividades.

## **D. - INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

- Nivel de conocimientos que se requieren para desarrollar las actividades que el puesto demanda.

## **E. - EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:**

- Tiempo de trabajo en otros puestos que se requiere con carácter previo para desempeñar adecuadamente un puesto.

## **F. - CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

- Educación formal o informal y el nivel de conocimientos que se requieren para desarrollar las actividades que el puesto demanda para un normal desenvolvimiento y cumplimiento de su cometido en la empresa.

## **G. - DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:**

- Comportamiento laboral automatizado por la práctica en la ejecución de una actividad.

## **H. - REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN:**

- Los conocimientos y destrezas que servirán para Selección y las que se desarrollarán con Capacitación.

## **I. – INDICADORES COMPETENCIAS PROPIAS DE TRANSELECTRIC S.A.:**

- Son las frases que describen los niveles de demostración requeridos por los titulares del cargo conforme las siguientes competencias organizacionales:

1. Comunicación relevante a todo nivel.
2. Orientación a resultados.
3. Servicio al cliente interno y externo.
4. Trabajo en equipo.

- Y las competencias que por área se han validado con los jefes de cada Unidad estructural que son requeridos por los ocupantes de los cargos.

## **J. – INDICADORES EN FUNCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CUPORT CIA LTDA.**

- Se escriben aquí los principales objetivos estratégicos, fruto de la Planificación Estratégica, que sirven como base para diseñar los indicadores de equipos para evaluaciones.

### **4.6.5. FORMATOS UTILIZADOS**

#### **A. Datos de Identificación:**

Puesto: NOMBRE DEL CARGO EN LETRAS MAYÚSCULAS	Código: DOS SIGLAS Y DOS NÚMEROS
Ubicación del cargo: LA UNIDAD ESTRUCTURAL A LA QUE CORRESPONDE EL CARGO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA	Supervisa a: LOS CARGOS A LOS CUALES SUPERVISA



**B. Misión del Puesto (¿Para qué existe el puesto?):**

**C. Actividades Relevantes del Puesto:**

Actividades

**D. Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales

**E. Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	
2. Tipo de la experiencia	
3. Contenido de la experiencia	

**F. Conocimientos Requeridos:**

Conocimientos	Descripción

**G. Destrezas:**

Destrezas Específicas	Detalle

**H. Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
<b>Destrezas Específicas</b>		

#### I. Indicadores competencias propias de CUPORT CIA LTDA:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Comunicación Relevante a todo nivel		
Orientación a resultados		
Servicio al cliente interno y externo		
Trabajo en equipo		

Nº	COMPETENCIAS POR ÁREAS	NIVEL	DESCRIPCIÓN

#### J. Indicadores en función de Objetivos Estratégicos de CUPORT CIA LTDA:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN

#### 4.6.6. BENEFICIOS

Este Manual es de fácil lectura y comprensión; su diseño permite identificar las Competencias del cargo, por tanto este es básico para:

- La implantación exitosa del Orgánico de CUPORT CIA LTDA.
- El desarrollo del Reclutamiento, Selección e Inducción de las personas a los puestos de trabajo de CUPORT CIA LTDA.
- Como insumo del Plan de Capacitación para cada cargo.
- En Evaluación al poder derivar de las Actividades Relevantes los indicadores con los cuales evaluar a los ocupantes de los cargos.

#### 4.7. PASOS PARA DISEÑAR UN MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES.

Este apartado contiene una estructura metodológica que conlleva al diseño de un modelo de competencias, que puede ser tenido en cuenta por las empresas como una guía para la construcción de su propio modelo. Quien pretenda aplicar un mismo modelo en varias empresas, está pecando en un error estructural, puesto

que cada realidad organizacional es una visión completamente diferente y, por ende, la forma de identificar y definir competencias varían dado el grado de responsabilidad, de funcionalidad y de comportamientos esperados para cada caso en particular.

Este modelo define el concepto de competencias desde el punto de vista organizacional, como: *“La combinación de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes altamente demostrables por una persona en función o en disposición de un puesto de trabajo, que permite predecir en él un alto nivel de desempeño a favor de la productividad y competitividad empresarial”.*

Y establece los siguientes pasos que se deben seguir:

**A. Compromiso Gerencial:** Diseñar un modelo de competencias en una empresa, requiere de un alto nivel de compromiso tanto de la dirección general como de todos los que participan. Lograr este compromiso, implica gestionar con mayor precisión y objetividad todos los procesos de gestión Humana.

Compromiso significa lograr que todos los líderes se comprometan a cumplir con los parámetros que el sistema de competencias establece; significa adoptar un lenguaje en particular, donde todos entiendan e interpreten los conceptos establecidos en su modelo organizacional de competencias.

**B. Conformación comité de competencias:** La segunda etapa consiste en escoger un grupo de líderes para llevar a cabo el diseño del modelo; normalmente se escogen no más de 6 líderes dentro de una organización, los cuales deben hacer parte del cuerpo directivo de la empresa, puesto que se considera "que estos tienen el conocimiento claro de cómo funciona la organización y hacia dónde va el negocio". Lo anterior también conocido como Panel de Expertos.

Al grupo anterior se le debe incorporar el Directivo y/o representante del área de Talento Humano cuya principal responsabilidad es la de garantizar el cumplimiento de cada una de las etapas del proceso.

**C. Capacitación comité de competencias:** Una vez seleccionado el Comité o panel de expertos deberá ser capacitado tanto a nivel conceptual como metodológico, para liderar el proceso de diseño e implementación de la gestión por competencias. Este grupo no podrá participar en el proceso de diseño del modelo si no cumple con este requisito. En algunas empresas, por la falta de experiencia y dominio en el tema, será necesario contar con el apoyo de un consultor en competencias que contribuya a dicho proceso de formación; además que deberá contar con el apoyo directo de quien diseñó el proyecto, puesto que la instrucción metodológica para llevarlo a cabo debe quedar completamente clara por parte del grupo escogido.

Normalmente incluye un programa de formación que oscila entre 40 y 60 horas de formación, basado en una metodología totalmente práctica donde prime el principio de la participación y objetividad profesional.

**D. Sensibilización:** Como bien hemos dicho anteriormente, lo primero que hay que hacer es diseñar el modelo de competencias laborales; para ello se requiere de un trabajo arduo y complejo por parte del grupo de líderes de la organización, "sin el modelo, sencillamente no hay gestión por competencias". Es así como se requiere que el diseño del modelo sea todo un proyecto organizacional que involucre participativamente a toda la organización. Es por ello que el proceso de sensibilización debe ser el primer paso para dar a conocer el programa y el proyecto que apenas empieza a coger forma.

El modelo define la Sensibilización como el proceso de divulgación esquemática del contenido del programa y hace referencia a la capacitación del personal directivo y operativo de la Compañía sobre los conceptos básicos que involucra el diseño y los alcances del modelo, con el fin de que sean asimilados por todos los que intervendrán en la elaboración del mismo.

Sensibilizar es incorporar en el consciente y subconsciente de cada participante la importancia de trabajar bajo un enfoque de desarrollo y competitividad. Es mostrarles las ventajas de este nuevo estilo de trabajo, las estrategias y repercusiones en los sistemas de producción en el cual participan.

**E. Identificación de las competencias corporativas:** Recordemos el concepto de competencias corporativas según este modelo, *“Son la Combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que define la organización y que deben poseer todos los miembros que la componen independientemente del cargo que ocupen, puesto que al poseerlas se contribuye substancialmente al éxito y la productividad organizacional”*.

**F. Identificación del alcance del modelo:** Una vez definidas las competencias corporativas, el modelo propone establecer el alcance del modelo; es decir, si este se va a manejar por procesos o por cargos.

**G. Identificación de las competencias técnicas y actitudinales:** La identificación es un proceso de análisis del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que requiere determinado cargo o proceso. Tal análisis se estandariza en términos conductuales con el fin de que se conviertan en una guía de evaluación del nivel de competencia de quienes lo ocupan, guía que contribuye a la implementación de procesos simples y sofisticados de gestión por competencias.

Tal vez, el aspecto más importante en el proceso de identificación de competencias es la de contar con la información que aportan los propios empleados, puesto que se considera que ellos son quienes mejor conocen lo que acontece en el ejercicio diario del cargo.

#### **H. Descripción de competencias y determinación de niveles de**

**competencia:** La fase de descripción de competencias y determinación de niveles de competencias es la segunda parte que complementa el proceso de identificación de las competencias y que da respuesta a qué competencias requiere el cargo para garantizar los resultados esperados.

Ningún modelo o enfoque de competencias podrá decirle con certeza qué competencias requieren los cargos de su organización puesto que la complejidad de los mismos varía de una empresa a otra.

Tanto para las competencias técnicas como para las actitudinales y/o de gestión es necesario describirlas y jerarquizarlas a cada uno de los niveles de comportamiento.

**I. Validación de las competencias:** Una vez descritas las competencias y determinados sus niveles, deben ser sometidas a un proceso de validación; es decir, un proceso de aprobación por el grupo directivo o panel de expertos encargado del diseño del modelo. Este proceso suele hacerse en sesiones de trabajo donde se da a conocer la determinación de los niveles establecidos, haciendo a su vez las correcciones necesarias que conlleven a una estructuración objetiva y confiable a nivel de competencias laborales.

**J. Diseño del modelo:** Culminada la validación de las competencias, puede darse inicio al diseño del modelo. Recordemos que esto hace referencia a la documentación formal de toda la información obtenida, también conocido como manual de competencias, que contiene en pocas palabras los perfiles por competencias de todos los cargos de la organización ampliamente determinados bajo un modelo de competencias laborales.

**K. Divulgación del modelo:** Elaborar un modelo de competencias no debe ser un manual más para archivar en la biblioteca de la Compañía o del Director General; su efectividad depende de que el talento humano de la organización conozca cuáles son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que

requiere el cargo que ocupan y que el desarrollo de las mismas contribuirá satisfactoriamente en el alto nivel de desempeño y de la productividad misma.

Este proceso tiene sus ventajas para la empresa, porque permite que el talento humano redireccione sus acciones hacia la búsqueda de comportamientos más eficaces en su desempeño, lo cual suelen percibir como una estrategia para avanzar paulatinamente dentro de los diversos niveles jerárquicos de la organización.

El modelo parte del principio de que todo trabajador necesita conocer desde el primer momento en que ingresa a su compañía, acerca de lo que se espera de él en el puesto de trabajo.

#### **4.8. ADOPCIÓN DE NUEVOS ESQUEMAS DE GESTIÓN BAJO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES**

Como bien hemos mencionado anteriormente, para gestionar por competencias hay primero que tener un modelo previamente diseñado. En este sentido, lo que sugiere el modelo es:

- Diseñar el modelo.
- Evaluar la brecha de competencias.
- Establecer una matriz de necesidades de formación y desarrollo de competencias.
- Diseñar un Plan estratégico de desarrollo de Competencias.
- Proporcionar formación de Competencias.
- Evaluar los niveles de desarrollo de competencias.
- Retroalimentar.
- Diseñar un sistema de medición de competencias para efectos de monitoreo del desempeño.

Lo anterior representa un esquema para el proceso de formación y desarrollo de quienes ya se encuentran en nuestra organización.

Alternamente se puede utilizar el modelo de competencias para:

- Procesos de Selección de personal.
- Sistemas de Entrenamiento específico.
- Adopción de un sistema de evaluación y gestión del desempeño.
- Definir sistemas de compensación basado en competencias.

#### **4.9. PASOS IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTION POR COMPETENCIAS**

##### ***PASO 1: DISPONGA LA IMPLEMENTACIÓN PARA EL CAMBIO.- DETERMINAR***

- a) ¿Qué actividades se tienen que desarrollar?
- b) ¿Cuáles son los factores de éxito?
- c) ¿Cuáles son los peligros potenciales?
- d) Preguntas clave para evaluar el proceso:  
(¿Quién es el responsable?)

##### ***PASO 2: CREE UNA NECESIDAD COMPARTIDA.- DETERMINAR***

- a) ¿Qué actividades se desarrollan?
- b) ¿Cuáles son los factores de éxito?
- c) ¿Cuáles son los peligros potenciales?
- d) Preguntas clave para evaluar el proceso:

##### ***PASO 3: DEFINA EL ESTADO FUTURO.- DETERMINAR***

- a) ¿Qué actividades se desarrollan?
- b) ¿Cuáles son los factores de éxito?
- c) ¿Cuáles son los peligros potenciales?
- d) Preguntas clave para evaluar el proceso:



**PASO 4: INTRODUCZA FACTORES Y SISTEMAS QUE FACILITEN EL CAMBIO.- DETERMINAR**

- a) ¿Qué actividades se desarrollan?
- b) ¿Cuáles son los factores de éxito?
- c) ¿Cuáles son los peligros potenciales?
- d) Preguntas clave para evaluar el proceso:  
(¿Cómo se institucionalizará?)

**PASO 5: OBTENGA COMPROMISO.- DETERMINAR**

- a) ¿Qué actividades se desarrollan?
- b) ¿Cuáles son los factores de éxito?
- c) ¿Cuáles son los peligros potenciales?
- d) Preguntas clave para evaluar el proceso.

**PASO 6: CONTROLE Y DEMUESTRE EL PROGRESO.- DETERMINAR**

(¿Cómo se medirá el progreso?)

- a) ¿Qué actividades se realizan?
- b) ¿Cuáles son los factores de éxito?
- c) ¿Cuáles son los peligros potenciales?
- d) Preguntas clave para evaluar el proceso:

**PASO 7: INSTALE ACTIVIDADES SOSTENEDORAS.- DETERMINAR**

(¿Cómo hacer que dure?)

- a) ¿Qué actividades se realizan?
- b) ¿Cuáles son los factores de éxito?
- c) Cuáles son los peligros potenciales?
- d) Preguntas claves para evaluar el proceso:

## **4.10. DETERMINACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES**

### **4.10.1. VARIABLES.**

Toda hipótesis constituye, un juicio, o sea una afirmación o una negación de algo. Sin embargo, es un juicio de carácter especial. Es realmente un juicio científico, técnico o ideológico, en cuanto a su origen o esencia. Siendo así, toda hipótesis lleva implícita un valor, un significado, una solución específica al problema. Esta es la variable, o sea el valor que le damos a la hipótesis. La variable viene a ser el contenido de solución que le damos al problema de investigación.

### **4.10.2. VARIABLES INDEPENDIENTES.**

El valor de verdad que se le da a una hipótesis en relación con la causa, se denomina variable independiente.

Dentro del desarrollo del Proyecto se han establecidos la siguiente variable independiente: ***“Propuesta Técnica de Gestión de Procesos del Talento Humano por competencias”***.

### **4.10.3. VARIABLES DEPENDIENTES.**

Denominamos de esta manera a las hipótesis cuando su valor de verdad hace referencia no ya a la causa, sino al efecto.

Por lo tanto la variable independiente sería: ***“Objetivos y estrategias de la organización”***

### **4.10.4. INDICADORES.**

Un indicador es siempre una variable, las constantes no son indicadores; es la medida de algo que te permite saber y entender dónde estás, hacia dónde vas y qué tan lejos te encuentras de donde quieres llegar.

Un buen indicador es una variable que alerta de los problemas antes de que lleguen a un punto sin solución y te ayuda a reconocer lo que se necesita para resolver el problema.

En la tabla 4.16 se muestra una matriz de formulación de indicadores:

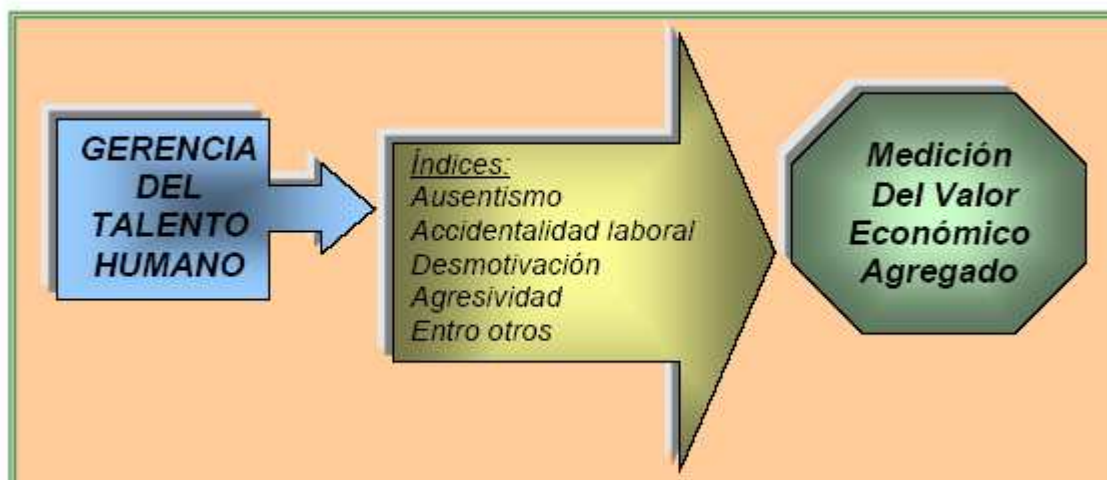
**TABLA 4.16: MATRIZ DE FORMULACIÓN DE INDICADORES.- PRIORIZACION DE HOLMES**

OBJETIVO	VARIABLE A MEDIR	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN	UNIDAD OPERACIONAL.	FORMULA
<b>NIVEL DE IMPACTO (MISIÓN INSTITUCIONAL)</b>					
Mejorar el nivel de la administración del talento humano como un elemento del marco integrador de la estructura de CUPORT CIA LTDA	Liderazgo inspirador	Nivel de liderazgo (NL)	Cantidad de involucrados que reúnen requisitos de líderes respecto al total de involucrados de la estructura de CUPORT CIA LTDA.	%	$NL = (Cantidad\ de\ involucrados\ que\ reúnen\ requisitos\ de\ líderes / Total\ de\ involucrados) \times 100$
<b>NIVEL DE EFECTO (FIN)</b>					
Diseñar un modelo de administración de Talento humano que incentive y valore al personal de CUPORT CIA LTDA para cumplir con el perfil requerido.	Cumplimiento del perfil de cargo	Tasa de cumplimiento del perfil de cargos. (TCPC)	Cantidad de funcionarios que cumplen el perfil de cargos respecto al total de funcionarios de CUPORT CIA LTDA	%	$TCPC = (Cantidad\ de\ funcionarios\ que\ cumplen\ el\ perfil\ de\ cargos / total\ de\ funcionarios\ de\ CUPORT\ CIA\ LTDA) \times 100$
<b>NIVEL DE PRODUCTOS</b>					
Diseñar y Aplicar un proceso de selección configurado.	Proceso de selección	Tasa de aplicación del proceso de selección (TAPS)	Números de candidatos seleccionados aplicando un proceso respecto al total de seleccionados	%	$TAPS = (Números\ de\ candidatos\ seleccionados\ aplicando\ un\ proceso / Total\ de\ seleccionados) \times 100$
Realizar la formulación descriptiva de las funciones del colaborador de CUPORT CIA LTDA.	Funciones del colaborador	Avance de la formulación de las funciones del colaborador (AFFC)	Cantidad de funciones del colaborador realizadas respecto al total de funciones asignadas	%	$AFFC = (Cantidad\ de\ funciones\ del\ colaborador\ realizadas / Total\ de\ funciones\ asignadas) \times 100$
Elaborar un sistema de evaluación del desempeño aplicable a las áreas de CUPORT CIA LTDA.	Evaluación del desempeño	Tasa de aplicación de la evaluación del desempeño. (TAED)	Cantidad de evaluaciones del desempeño aplicados respecto a las requeridas	%	$TAED = (Cantidad\ de\ evaluaciones\ del\ desempeño\ aplicados / Total\ de\ evaluaciones\ de\ desempeño\ requeridas) \times 100$
Diseñar y ejecutar programas de motivación	Programas de motivación	Tasa de ejecución de programas de motivación. (TEPM)	Cantidad de programas de motivación ejecutados respecto a los planificados	%	$TEPM = (Cantidad\ de\ programas\ de\ motivación\ ejecutados / Total\ de\ programas\ planificados) \times 100$

**Fuente:** Combinación Autor y CUPORT CIA LTDA.

**Elaboración:** Autor

FIGURA 4.19: MODELO PARA MEDIR EL



VEA

**Fuente:** BAZURTO, J. 2006. *Guía para formular proyectos de investigación*. Manuscrito no publicado; Consultoría y Construcciones, Manta.

**Elaboración:** Autor

TABLA 4.17: MATRIZ DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	CARACTERIZACIÓN
De logro y acción	Orientación al logro. Orden y calidad. Solicitud de información. Iniciativa
De impacto e influencia en el Grupo:	Impacto e influencia. Conocimiento organizacional. Desarrollo de las relaciones.
Cognitivas	Pensamiento analítico. Pensamiento conceptual.
Técnicas	Profundidad del conocimiento Extensión del conocimiento Adquisición de los conocimientos Distribución de los conocimientos
De ayuda y servicio	Orientación de servicio al cliente. Comprensión interpersonal.
De Dirección	Trabajo en equipo y colaboración. Dar instrucciones. Liderazgo en el equipo. Desarrollo de otros. Competencias de Efectividad
Personal	Autocontrol. Autoconfianza. Manejo del fracaso. Flexibilidad. Compromiso organizacional.

**Fuente:** BAZURTO, J. 2006. *Guía para formular proyectos de investigación*. Manuscrito no publicado; Consultoría y Construcciones, Manta.

**Elaboración:** Autor

**TABLA 4.18.1: PRINCIPALES ÍTEMES DE LA AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO.**

<b>Funciones básicas</b>	<b>Registros y estadísticas</b>
<b>1 - Análisis y descripción de cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Especificaciones de los cargos.</li> <li>B. Cuestionarios de personal y tablas de requisitos.</li> <li>C. Costos del análisis de cargos.</li> </ul>
<b>2 - Reclutamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Aplicación de los cuestionarios de solicitud de empleos y check list.</li> <li>B. Número de candidatos por: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fuentes</li> <li>✓ Anuncios</li> <li>✓ Indicaciones de funcionarios</li> <li>✓ Medio, etc.</li> </ul> </li> <li>C. Costos de reclutamiento por: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fuentes</li> <li>✓ Medios</li> </ul> </li> </ul>
<b>3 - Selección y colocación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Bases para la selección (características personales) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resultados en las pruebas</li> <li>✓ Check list de entrevistas</li> <li>✓ Educación, entrenamiento</li> <li>✓ Experiencia</li> <li>✓ Referencias e indicaciones</li> <li>✓ Estado civil, etc.</li> </ul> </li> <li>B. Registros de seguimiento y de desarrollo del personal.</li> <li>C. Registros individuales del personal.</li> <li>D. Costos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevistas</li> <li>✓ Pruebas, interpretación y seguimiento</li> </ul> </li> </ul>
<b>4 - Entrenamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Número de empleados entrenados por clases de entrenamiento.</li> <li>B. Grados y resultados del entrenamiento.</li> <li>C. Tiempo necesario de entrenamiento.</li> <li>D. Costos de entrenamiento por clases de entrenamiento.</li> </ul>
<b>5 - Nivel de empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Registros de productividad.</li> <li>B. Costos del programa de registros.</li> </ul>

**Fuente:** BAZURTO, J. 2006. *Guía para formular proyectos de investigación*. Manuscrito no publicado; Consultoría y Construcciones, Manta.

**Elaboración:** Autor

**FIGURA 18.2 - PRINCIPALES ÍTEMES DE LA AUDITORÍA DE TALENTO HUMANOS (CONTINUACIÓN).**

<b>Funciones básicas</b>	<b>Registros y estadísticas</b>
<b>7 - Mantenimiento de la moral Y de la disciplina.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Registro y evaluación general: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Datos acerca del nivel de la moral.</li> <li>✓ Actos disciplinarios, por tipo</li> <li>✓ Incidentes</li> <li>✓ Registros de asesoría</li> <li>✓ Uso de beneficios, servicios, publicaciones, etc.</li> <li>✓ Sugerencias</li> <li>✓ Registros diversos</li> </ul> </li> <li>B. Costos por tipo de actividad</li> </ul>
<b>8 - Salud y seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Registro de sanidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número de visitas al servicio médico</li> <li>✓ Enfermedades por tipo</li> <li>✓ Días perdidos por enfermedad</li> <li>✓ Señalamiento de defectos físicos</li> </ul> </li> <li>B. Registros de accidentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Frecuencia</li> <li>✓ Intensidad</li> <li>✓ Tipos de accidentes</li> </ul> </li> <li>C. Costos</li> </ul>

9 - Control de personal	A. Registro de sanidad: ✓ Total de empleados ✓ Total de horas de trabajo B. Registros de accidentes C. Costos de mantenimientos y servicios de seguridad, compensaciones, etc.
10 - Administración de salarios	A. Datos de pagos: ✓ Niveles de salarios ✓ Incentivos salariales ✓ Premios, etc. B. Valor de los cargos C. Costos unitarios de trabajo D. Costos, incluidos evaluación de cargos, administración de los planes de incentivos, etc.
11 - Acuerdos colectivos	A. Listado de los sindicalizados B. Acuerdos interrumpidos, en arbitraje C. Suspensión de trabajo D. Cláusulas contractuales E. Costo de los acuerdos colectivos.
12 - registros de investigaciones.	A. Detallados anteriormente.

**Fuente:** BAZURTO, J. 2006. *Guía para formular proyectos de investigación*. Manuscrito no publicado; Consultoría y Construcciones, Manta.

**Elaboración:** Autor

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONSIDERACIONES FINALES

En las actuales condiciones, el modelo de competencias presenta algunos obstáculos para una rápida implementación en las organizaciones. Dentro de ellos se pueden señalar los siguientes:

- a. Implica una manera nueva y radical de gestionar el talento humano, existiendo naturalmente barreras y resistencias importantes, individuales y organizacionales, a este "cambio cultural".
- b. Implementarlo supone una profesionalización de la organización, si no estricta por lo menos lo suficiente como para que exista una visión estratégica en la que se valore la fundamentación técnica en la toma de decisiones del área de talento humano, condición que hoy sólo es cumplida por multinacionales o empresas de gran envergadura dentro de nuestro medio.
- c. El modelo implica a las personas exponerse ante la organización en su conjunto, lo que lo transforma en un enfoque "amenazante" que puede dejar al descubierto ciertas "incompetencias personales" que han podido ser disimuladas hasta la fecha por un sistema de gestión tradicional mantenedor del status quo, y escudadas detrás de las jerarquías nominales que otorgan los cargos (cargos que también podrían quedar expuestos al juicio externo).
- d. La mayor objetividad del sistema, aunque resulta ser una de sus grandes fortalezas, también puede interpretarse como inflexibilidad, especialmente a la hora de querer realizar la gestión de talento humano no sólo en base a criterios técnicos sino también "políticos" propios de la organización.
- e. Es un modelo cuya implementación operativa puede resultar relativamente simple, pero que posee una fundamentación teórica de difícil comprensión y que requiere un buen manejo conceptual, no sólo de quienes deban administrar el sistema sino también del resto de la organización en su conjunto.



- f. La implementación y mantención del modelo a través del tiempo, implica la inversión en actividades de consultoría periódicas, la capacitación del personal a involucrar en la operación del sistema, la generación de nuevas tareas administrativas y comprometer tiempo del personal requerido para los análisis y evaluaciones, entre otros, lo cual implica destinar tiempo y recursos importantes de la organización.

De esta manera el modelo de competencias, aunque se reconozca que puede llegar a ser un gran aporte para la gestión, puede llegar a visualizarse por algunas personas como un enfoque complejo, inflexible, amenazante y consumidor de recursos.

Sin embargo, la importancia del aporte que puede significar su aplicación en las organizaciones, justifica con creces el concentrar esfuerzos en pro de minimizar sus dificultades y facilitar su incorporación como herramienta clave en la gestión de personas de las empresas de nuestro país.

Nuestra experiencia indica que presentar abiertamente el modelo y sus alcances a los trabajadores y sus organizaciones sindicales, si bien activa resistencias iniciales, es clave en el proceso de implantación cultural, pues a corto plazo y una vez que las personas constatan que no hay objetivos ocultos de despidos o menoscabos, lo conciben como una oportunidad de tener un sistema de administración de talento humano claro, ecuánime y centrado en sus desempeños y capacidades. En otras palabras, los trabajadores perciben grandes ventajas con un modelo de competencias bien administrado, siendo aliados y promotores del mismo.

Desde la perspectiva gerencial, el modelo entrega elementos objetivables para las decisiones de talento humano y, por lo señalado en el párrafo anterior, mejora el clima laboral. Se saca las decisiones de talento humano de la discrecionalidad, la subjetividad o el exclusivo uso de la jerarquía, para llevarlo a un nivel técnico anclado en los recursos de los trabajadores y su contribución a las metas de la organización.

El cambio cultural que implica gestionar dentro de este nuevo contexto, hace recomendable que dicha intervención se inicie con alguna experiencia piloto en un área determinada de la organización. De tal forma, mediante la incorporación sucesiva de las otras áreas se pueden minimizar las resistencias y contribuir, mediante la validación de los resultados de su aplicación, para que el cambio cultural finalmente ocurra.

Algunas de las dificultades ya indicadas son producto de ciertas condiciones intrínsecas del modelo, como es el caso de que las personas y los cargos queden "expuestos" y sujetos a una evaluación en base a criterios más objetivos. Sin embargo, estos "problemas" tienen el ángulo de objetivar y hacer claras y comprensibles las decisiones de talento humano.

La implementación de la gestión por competencias se ve facilitada si se administra instrumentalmente mediante un software que haga fácil la implementación del proceso y genere las condiciones para integrar los diferentes procesos de recursos humanos. Las competencias constituyen la base de datos común que nutre a todos los procesos de talento humano, por lo que se recomienda administrarla como tal.

La conceptualización del modelo de gestión por competencias, así como los resultados que ha demostrado en CUPORT CIA LTDA, lo constituyen en un enfoque organizacional y empresarial que ocupará un papel central en la gestión de personas, pues permite el alineamiento de los talentos y capacidades de los trabajadores con los objetivos organizacionales, aumentando la contribución al negocio y la satisfacción personal y profesional de las personas.

## **5.2. CONCLUSIONES.**

- a. Actualmente existe una nueva forma de concebir a los trabajadores y empleados dentro de las organizaciones, por lo que se puede manifestar que el contingente humano constituye el más importante activo dentro de la misma. En el contexto de la gestión del talento humano está representado por la estrecha interdependencia de la organización y las personas. Las

relaciones personales obrero patronal siempre se han considerado conflictivas, y de acuerdo a la concepción del talento humano, las soluciones deberán ser de tipo ganar - ganar.

- b. CUPORT CIA LTDA tiene una Misión que cumplir, su horizonte está constituido por la Visión, esta dos tienen mucho que ver con el bienestar ciudadano. La misión sirve de propósito orientador de las actividades de la organización.
- c. CUPORT CIA LTDA al constituirse una institución de mucha importancia para el desarrollo de la ciudad no debe verse afectada por influencias para el ingreso de su personal, sino más bien debe emplear las técnicas y promoción de carreras con el fin de no remover constantemente al personal que labora en dicha institución.
- d. El modelo genérico de la gestión humana deberá basarse en segmentos de cargos, en la sustitución de cargos clave, en el flujo de personal o en la planeación integrada. Los factores principales que intervienen en la planeación de gestión humana son: el ausentismo, la rotación y los cambios de requisitos para la fuerza laboral.
- e. Actualmente la institución no cuenta con un manual de clasificación de puestos actualizado, consecuencia de esto un empleado o trabajador al ingresar a CUPORT CIA LTDA no tiene un claro conocimiento de los requisitos exigidos para el puesto que va a ser desempeñado por él sino más bien se encuentra subordinado a las disposiciones y órdenes dadas por su inmediato superior.

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas en los cargos de CUPORT CIA LTDA incluye la adaptación a la cultura organizacional. Algunos aspectos de la cultura son formales y abiertos, mientras otros son informales y permanecen ocultos, como en un iceberg. La cultura se presenta en varios niveles: artefactos, valores compartidos y

presupuestos básicos. La socialización organizacional significa la adaptación de las personas a la cultura de la municipalidad. Los métodos de socialización organizacional más utilizados son el proceso de selección, el contenido del cargo, el supervisor como tutor. Las ventajas que se derivarían de un programa de integración son varias: reducción de la ansiedad de las personas, reducción de la rotación, ahorro de tiempo y ajuste de las expectativas.

- f. La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en las tareas que ejecuta, las metas y resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo, y deberá formar parte de las prácticas que CUPORT CIA LTDA adopte para administrar sus operaciones con excelencia. La evaluación puede ser realizada por la misma persona (auto evaluación), por el director, por la persona y el director, por el equipo de trabajo, por los compañeros que lo rodean (360°), hacia arriba, por el departamento de Gestión Humana, o por la comisión de evaluación. El método recomendado es de la evaluación participativa por objetivos. La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones en todos los procesos de gestión del talento humano.
- g. CUPORT CIA LTDA tiene un sistema de recompensas para sus miembros. El diseño del sistema de remuneración debe tener en cuenta nuevos criterios para su elaboración.
- h. Existe una falta de difusión, del departamento de gestión humana, de los posibles promociones por lo que los empleados y trabajadores no tienen un cabal conocimiento sobre las oportunidades de mejora y progreso profesional determinando de esta manera que muchos servidores se sientan incómodos (frustrados) reflejando todo esto en su desempeño.

### **5.3. RECOMENDACIONES**

- a. Para que exista un mejor desarrollo de la Institución se debería implementar el cambio organizacional propuesto en la investigación.
- b. Para el éxito de la Investigación, es importante que la alta dirección esté comprometida con el desarrollo del mismo.
- c. Es necesario aplicar procedimientos metodológicos ordenados que conjugue y complemente las herramientas de análisis disponibles actualmente, con la finalidad de obtener una solución que sin dejar fuera el sentido común, permitan encontrar estrategias de acción factibles y que impacten positivamente en el escenario de trabajo establecido.
- d. Como cada día se utiliza en mayor grado las NTICs, para apoyar y automatizar las actividades de CUPOORT CIA LTDA., es importante que se planifique adecuadamente su utilización para lograr mayores ventajas de uso y aplicación.
- e. Se debe tener un mejor sistema de control para el cumplimiento de funciones del personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BANDA G., HUGO, “*La Universidad y el nuevo entorno Competitivo*”, Quito, 2003.
2. BANEGAS, MAX: “Modelo de gestión del recurso humano para las municipalidades de la provincia del Azuay”, Tesis de Master en Gerencia de Empresas mención Proyectos, Quito, EPN, 2004,
3. BAZURTO, J. 2004. *Apuntes de Formulación, Gestión, Monitoreo & Evaluación de Proyectos BID*, Maestría Gestión Empresarial / Proyectos. Manuscrito no publicado; Consultoría y Construcciones, Manta.
4. BAZURTO, J. 2006. *Guía para formular proyectos de investigación*. Manuscrito no publicado; Consultoría y Construcciones, Manta.
5. CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, McGraw-Hill, México 1998.
6. DESSLER, Gary, “Administración de Personal”, IV Edición, Prentice Hall, México 1996
7. Glosario del Comité de consultoría de la presidencia de la república del Ecuador
8. HARRINGTON H.J., “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”, McGraw-Hill, Colombia, 1997.
9. HOPE J., HOPE T., Competir en la tercera ola, Gestión 2000, Barcelona, 1998
10. KAPLAN, R & NORTON D, “El cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2000.
11. KAPLAN, R & NORTON D, “Cómo utilizar El cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2001.
12. MARTÍNEZ FAJARDO, CARLOS: “Administración de organizaciones”, Universidad de Colombia, 1996.
13. MERIZALDE, V.: “Especialista en organización y RH”, EPN, CITE, EPCAE, 2004.
14. MONDY, W. y NOE, R., Administración Recursos Humanos, 6ta. Ed, Prentice Hall, México, 1997

15. MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel. Reingeniería, cómo aplicarla con éxito. McGraw Hill/INTERAMERICANA. S. A. Copyright MCMXCVIII. 289pp. ISBN 958-600-281-0
16. P. SENGE, A. KLEINER, CH. ROBERTS, R. ROSS, G. ROTH, B. SMITH, "La danza del cambio", Editorial Norma, Bogotá, 2000
17. PORTER, Michael, "Ventaja Competitiva", Compañía Editorial Continental, México 1996.
18. STEINER, GEORGE, "Planeación Estratégica", CECSA, México, 2000.
19. VILLACÍS, Juan. El ABC de liderazgo, gerencia, y recursos humanos. Talpa publicidad impresa, Quito-Ecuador Ago. 2002.
20. WHERTER, William y DAVIS Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", IV Edición, McGraw-Hill, México, 1995.
21. [www.co-operar@co-operar.com.ar](mailto:www.co-operar@co-operar.com.ar); [tablero@tablerodecomando.com](mailto:tablero@tablerodecomando.com)

## **ANEXOS**



# ANEXO No. 1

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

### FICHA DE ENCUESTA



*Encuesta para la determinación de la problemática de la  
Gestión de Talento Humano en la EMPRESA  
CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA.*

*" Nada es más importante en la administración de una organización que el apoyo de todos  
sus integrantes"*  
*Robert Crandall.*

**A. Datos del encuestador:**

1. Nombre del encuestador:.....
2. Lugar y fecha : .....

**B. Datos del encuestado:**

3. Sexo
 

M	
F	
4. Área al que pertenece:
 

Administrativa	
Operativa	
5. Cargo ..... Departamento .....
6. Edad:
 

entre 18-25 años	
entre 26-30 años	
entre 31-40 años	

entre 41-50 años	
50 o más	
7. Horario en que labora:
 

De 08H00 - 16H00	
De 16H00 - 12H00	
Otro	

De lunes a viernes	
De lunes a sábado	
Otro	
8. Tiempo que lleva laborando en la institución:
 

de 0 - 5 años	
de 6 - 10 años	
de 11 - 15 años	

de 15 - 20 años	
más de 21 años	

**C. Datos de la GTH**

9.	Su ingreso a laborar en la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA LTDA. fue producto de:		
	Recomendación de funcionarios internos	SI	NO
	Anuncios de prensa para concursos de méritos y oposición		
	Solicitudes espontáneas		
	Agencias de empleo o tercerizadoras		
	Recomendaciones de trabajo		
	Influencias de autoridades		
	Influencias políticas internas o externas		
	Reemplazo por un familiar o funcionario fallecido		
10.	Al ingresar a laborar a la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA LTDA. llenó un formulario para solicitud de empleo		
11.	Al ingresar a laborar en la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA LTDA. se le realizó o aplicó alguna entrevista de trabajo		

12.	Quien le realizó la entrevista y en que departamento o área se llevó a efecto la misma	
	Jefe de Talento Humano y Jefe de Departamento o Área solicitante	
	Jefe de Talento Humano	
	Jefe de Departamento o Área solicitante	
	No se le realizó entrevista	
	Otro	

		SI	NO
13.	Al ingresar a laborar a la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA LTDA. se le definió e indicó los requisitos exigidos para el puesto o cargo		
14.	Se ha convocado a concurso interno para traslado o ascenso de cargo o puesto?		
15.	Ud ha participado en algunos de esos concursos?		
16.	Al ingresar a laborar en la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA LTDA. se le aplicó algún tipo de prueba de aptitud o conocimiento?		

17. Que tipo de prueba le aplicaron:

Prueba de conocimiento	
Prueba de aptitud	
No responde	

		SI	NO
18.	Al ingresar a laborar en la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA LTDA. le realizaron algún examen o evaluación médica		

19. Cuánto tiempo de estar laborando se necesita para ascender por primera vez en el escalafón

De 1 - 3 años			De 4 - 6 años		Otro	
---------------	--	--	---------------	--	------	--

		SI	NO
	Después del primer ascenso se dan facilidades que favorezcan el ascendiendo de acuerdo a lo estipulado en el reglamento interno.		

21. ¿Cuál de los reglamentos de escalafón es más favorable y beneficioso?

Código de Trabajo	
LOSCCA	

22. Para poder ascender se considera el tiempo de servicio o además otros factores como:


Buen desempeño	
Nuevas consideraciones en la base de vida	

<b>SALARIOS Y BENEFICIOS</b>		SI	NO
23.	Se siente bien remunerado respecto al trabajo que realiza		
24.	Los beneficios adicionales que le entrega la Institución son suficientes		
25.	Conoce claramente los beneficios a los cuales tiene derecho con respecto a su sueldo		
26.	Tiene a su disposición departamento médico y de bienestar social dentro de la organización		
<b>CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>		SI	NO
27.	Cuenta con espacio físico adecuado para realizar sus tareas		
28.	Es agradable el ambiente físico de trabajo en el cual se desempeña		
29.	Puede transmitir información por medios seguros y efectivos		
30.	Cuenta con la privacidad necesaria para el desarrollo de su trabajo		
<b>HIGIENE Y SEGURIDAD</b>		SI	NO
31.	Se realiza el aseo e higiene en su área de trabajo		
32.	Se siente seguro y cómodo dentro de su área de trabajo		
33.	Existe un comité de seguridad e higiene laboral en la Institución		
34.	Existe seguimiento a las labores realizadas por el Comité de seguridad e higiene		
35.	Siente que su trabajo afecta de alguna forma su salud		
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>		SI	NO
36.	Existe algún programa o plan de capacitación o entrenamiento en la Institución		
37.	Siente que la capacitación es adecuada para aplicarla en sus actividades laborales		
38.	Se siente motivado para la realización de sus tareas diarias		
39.	Siente que la Institución le brinda las posibilidades de desarrollo como individuo		
40.	La Institución se preocupa por elevar el nivel profesional de sus colaboradores		
<b>ORGANIZACIONALES</b>		SI	NO
41.	Existe en la Institución un manual de funciones para cada cargo		
42.	El Orgánico funcional de la Institución está claramente definido		
43.	Se realizan auditorías de trabajo periódicas del cumplimiento de las funciones de cada uno de los colaboradores		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO No. 2

# INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION FICHA DE ENTREVISTAS

	<p><i>Entrevista para la determinación de la problemática de la Gestión de Talentos Humanos en la EMPRESA CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA. LTDA.</i></p>
---	--

1. Sexo

M	
F	

2. Área al que pertenece:

Administrativa	
Operativa	

3. Cargo ..... Departamento .....

4. Edad:

entre 18-25 años	
entre 26-30 años	
entre 31-40 años	

entre 41-50 años	
50 o más	

5. Horario en que labora:

De 08H00 - 16H00	
De 16H00 - 12H00	
Otro	

De lunes a viernes	
De lunes a sábado	
Otro	

6. Tiempo que lleva laborando en la institución:

de 0 - 5 años	
de 6 - 10 años	
de 11 - 15 años	

de 15 - 20 años	
más de 21 años	

**CONOCIENDO AL PERSONAL, IDENTIFICAR SUS CARACTERÍSTICAS,  
SABIÉNDOLO UBICAR EN EL LUGAR DETERMINADO DENTRO DE LA EMPRESA,  
CONOCIENDO Y MIDIENDO SUS DEBILIDADES Y FORTALEZAS**

7. ¿Cómo se debe administrar el talento humano para aprovechar el talento humano?
8. ¿Cómo se debe administrar el Talento Humano para fomentar la creatividad?.
9. ¿Cómo se define el capital intelectual?
10. ¿Qué es el aprendizaje permanente?
11. ¿Cómo define el liderazgo facilitador?
12. ¿Cómo se debe valorar la importancia de la información y del conocimiento?
13. ¿Cómo se debe facilitar el aprendizaje en las organizaciones?
14. ¿Cuáles son las características del líder transformacional que favorece el desarrollo del talento humano?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO No. 3

# RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

### B. Datos del encuestado:

3. Sexo	fa (Adm)	fr (%)	fa (Operativo)	fr (%)	Total Gen.	fr (%)
M	20,00	100,0%	20,00	100,00%	<b>40,00</b>	<b>100,00</b>
F	-	0,0%	-	0,00%		
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>20,00</b>	<b>100,00%</b>		

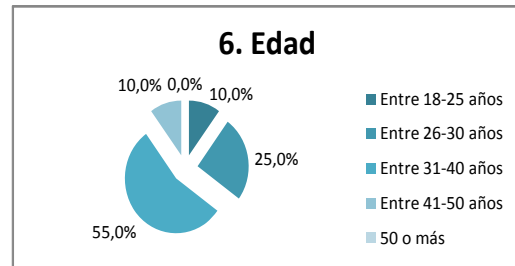
### 4. Área al que pertenece:

4. Área	fa	fr (%)
Administrativa	20,00	50,0%
Operativa	20,00	50,0%
<b>Total</b>	<b>40,00</b>	<b>100,0%</b>

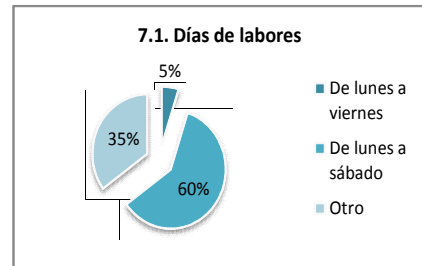
5. Cargo	fa	fr (%)
Gerente	-	0,0%
Presidente	-	0,0%
Supervisor Técnico	-	0,0%
Supervisor operativo	-	0,0%
Secretaria	-	0,0%
Conserje	-	0,0%
Guardia	20,00	100,0%
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,00%</b>

Departamento	fa	fr (%)
Gerencia	-	0,00%
Presidencia	-	0,00%
Financiero	-	0,00%
Mantenimiento	-	0,00%
Bodega	-	0,00%
Producción	-	0,00%
Seguridad / Operaciones	20,00	100,00%
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,00%</b>

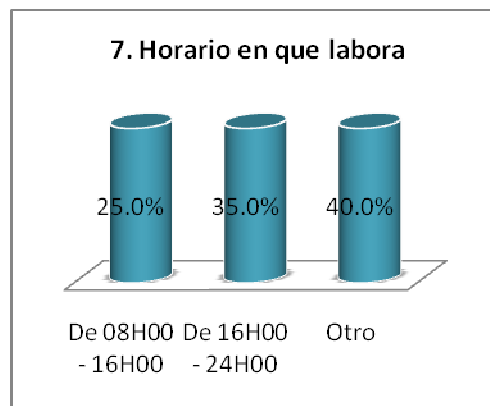
6. Edad	fa	fr (%)
Entre 18-25 años	2,00	10,0%
Entre 26-30 años	5,00	25,0%
Entre 31-40 años	11,00	55,0%
Entre 41-50 años	2,00	10,0%
50 o más	-	0,0%
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>



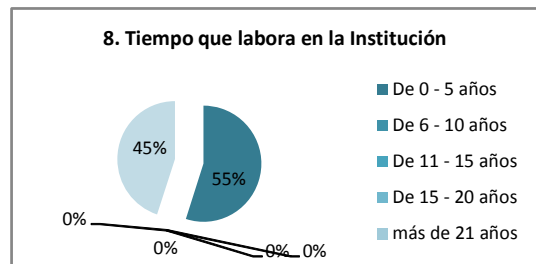
7. Horario en que labora:	fa	fr (%)
De 08H00 - 16H00	5,00	25,0%
De 16H00 - 24H00	7,00	35,0%
Otro	8,00	40,0%
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>



7.1. Días	fa	fr %
De lunes a viernes	1,00	5,0%
De lunes a sábado	12,00	60,0%
Otro	7,00	35,0%
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>

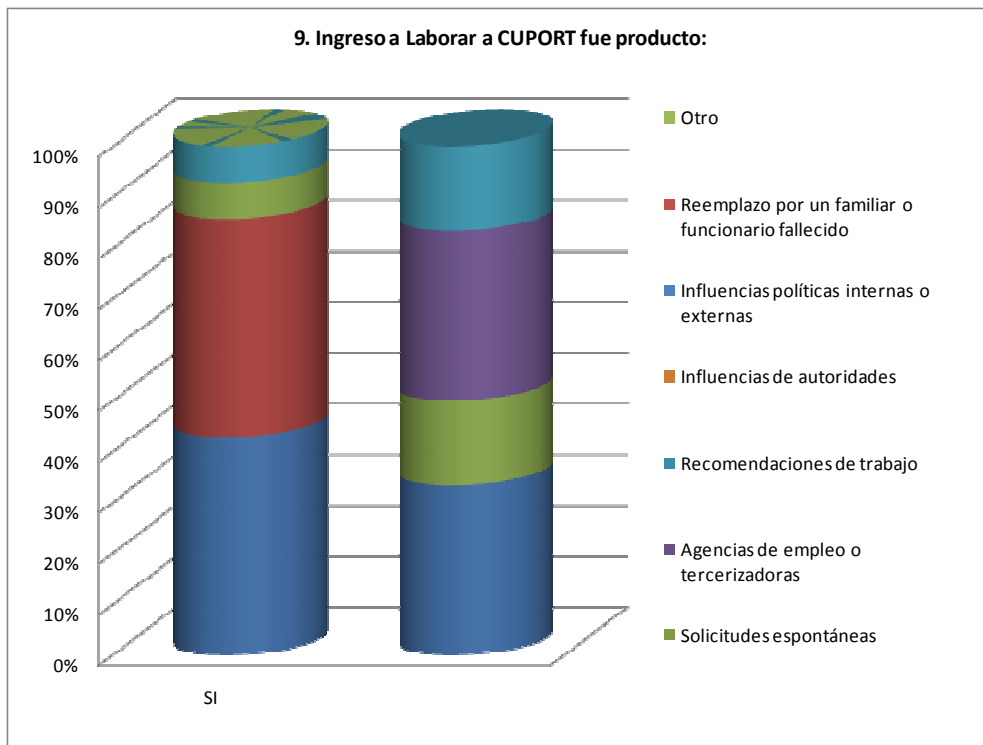


8. Tiempo que lleva laborando en la institución:	fa	fr (%)
De 0 - 5 años	11,00	55,0%
De 6 - 10 años		0,0%
De 11 - 15 años		0,0%
De 15 - 20 años		0,0%
más de 21 años		0,0%
Otro	9,00	45,0%
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>



### C. Datos de la GTH

9. Su ingreso a laborar en la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA LTDA fue producto de:	SI		NO	
	fa	fr (%)	fa	fr (%)
Recomendación de funcionarios internos	6,00	42,86%	2,00	33,3%
Anuncios de prensa para concursos de méritos y oposición	6,00	42,86%	-	0,0%
Solicitudes espontáneas	1,00	7,14%	1,00	16,7%
Agencias de empleo o tercerizadoras	-	0,00%	2,00	33,3%
Recomendaciones de trabajo	1,00	7,14%	1,00	16,7%
Influencias de autoridades	-	0,00%		0,0%
Influencias políticas internas o externas	-	0,00%		0,0%
Reemplazo por un familiar o funcionario fallecido	-	0,00%		0,0%
Otro	-	0,00%		0,0%
<b>Total</b>	<b>14,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>6,00</b>	<b>100,0%</b>



10. Al ingresar a laborar a la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA LTDA llenó un formulario para solicitud de empleo	SI	fa	fr (%)
	NO	-	0,0%
<b>Total</b>		<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>

11. Al ingresar a laborar en la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA LTDA se le realizó o aplicó alguna entrevista de trabajo	SI	fa	fr (%)
	NO	-	0,0%
<b>Total</b>		<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>

12. Quien le realizó la entrevista y en que departamento o área se llevó a efecto la misma	fa	fr (%)
Jefe de Talento Humano y Jefe de Departamento o Área solicitante	17,00	85,0%
Jefe de Talento Humano	3,00	15,0%
Jefe de Departamento o Área solicitante	-	0,0%
No se le realizó entrevista	-	0,0%
Otro	-	0,0%
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>



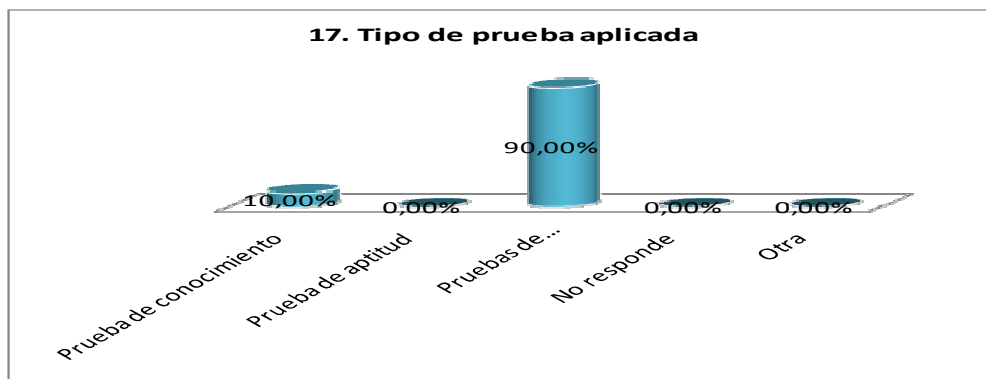
13. Al ingresar a laborar a la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA LTDA se le definió e indicó los requisitos exigidos para el puesto o cargo		fa	fr (%)
	SI	20,00	100,0%
NO	-	0,0%	
<b>Total</b>		<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>

14. Se ha convocado a concurso interno para traslado o ascenso de cargo o puesto		fa	fr (%)
	SI	-	0,0%
NO	20,00	100,0%	
<b>Total</b>		<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>

15. Ud ha participado en algunos de esos concursos		fa	fr (%)
	SI	-	0,0%
NO	20,00	100,0%	
<b>Total</b>		<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>

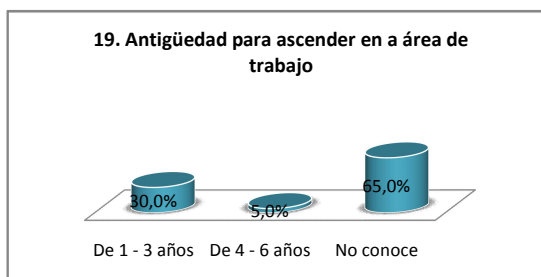
16. Al ingresar a laborar en la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA LTDA se le aplicó algún tipo de prueba de aptitud o conocimiento		fa	fr (%)
	SI	20,00	100,0%
NO	-	0,0%	
<b>Total</b>		<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>

17. Que tipo de prueba le aplicaron:	fa	fr (%)
Prueba de conocimiento	2,00	10,00%
Prueba de aptitud	-	0,00%
Pruebas de conocimiento y de aptitud	18,00	90,00%
No responde	-	0,00%
Otra	-	0,00%
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,00%</b>

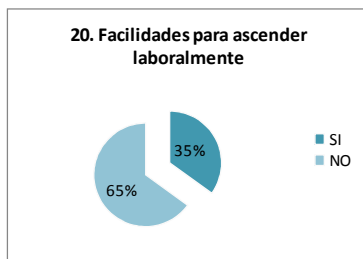


	SI	fa	fr (%)
18. Al ingresar a laborar en la Empresa CUSTODIA PORTUARIA CUPORT CIA LTDA le realizaron algún examen o evaluación médica	SI	10,00	50,0%
	NO	10,00	50,0%
<b>Total</b>		<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>

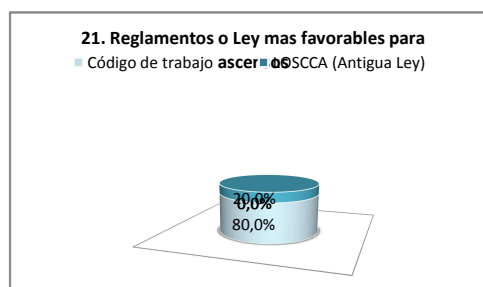
19. A Cuánto tiempo de estar laborando se necesita para ascender por primera vez:	fa	fr (%)
De 1 - 3 años	6,00	30,0%
De 4 - 6 años	1,00	5,0%
No conoce	13,00	65,0%
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>



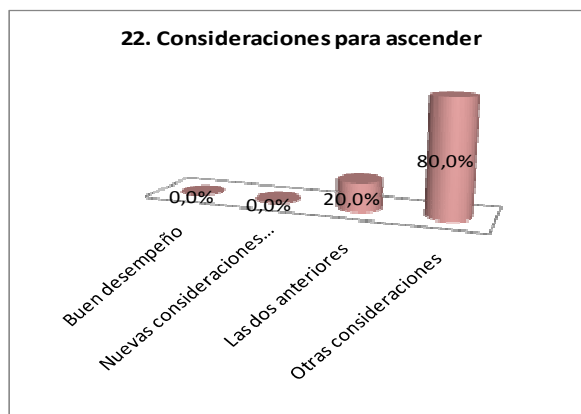
	SI	fa	fr (%)
20. Después del primer ascenso se dan facilidades que favorezcan seguir ascendiendo de acuerdo a lo estipulado en el reglamento.	SI	7,00	35,0%
	NO	13,00	65,0%
<b>Total</b>		<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>



21. ¿Cuál de los reglamentos/Ley de ASCENSO es más favorable y beneficioso?	fa	fr (%)
Código de trabajo	16,00	80,0%
LOSCCA (Antigua Ley)	-	0,0%
Ambos	-	0,0%
No conoce	4,00	20,0%
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>



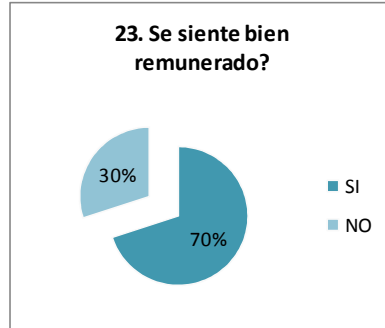
22. Para poder ascender se considera el tiempo de servicio o además otros factores como:	fa	fr (%)
Buen desempeño	-	0,0%
Nuevas consideraciones en la hoja de vida	-	0,0%
Las dos anteriores	4,00	20,0%
Otras consideraciones	16,00	80,0%
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>



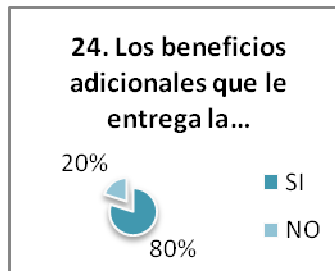


SALARIOS Y BENEFICIOS

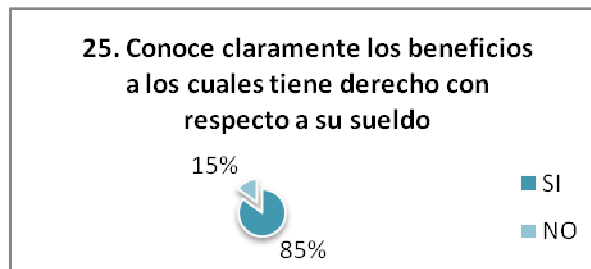
		fa	fr (%)
23. Se siente bien remunerado respecto al trabajo que realiza	SI	14,00	70,0%
	NO	6,00	30,0%
Total		20,00	100,0%



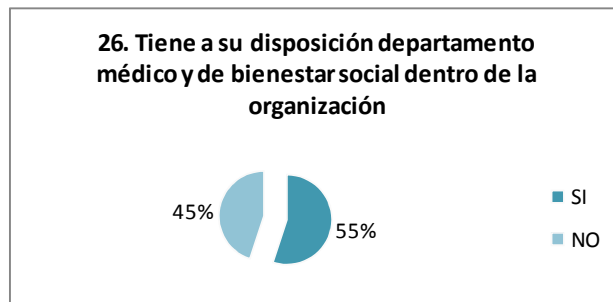
		fa	fr (%)
24. Los beneficios adicionales que le entrega la Institución son suficientes	SI	16,00	80,0%
	NO	4,00	20,0%
Total		20,00	100,0%



		fa	fr (%)
25. Conoce claramente los beneficios a los cuales tiene derecho con respecto a su sueldo	SI	17,00	85,0%
	NO	3,00	15,0%
Total		20,00	100,0%



		fa	fr (%)
25. Conoce claramente los beneficios a los cuales tiene derecho con respecto a su sueldo	SI	17,00	85,0%
	NO	3,00	15,0%
Total		20,00	100,0%



		fa	fr (%)
27. Cuenta con espacio físico adecuado para realizar sus tareas	SI	20,00	100,0%
	NO	-	0,0%
Total		20,00	100,0%

		fa	fr (%)
28. Es agradable el ambiente físico de trabajo en el cual se desempeña	SI	19,00	95,0%
	NO	1,00	5,0%
Total		20,00	100,0%

		fa	fr (%)
29. Puede transmitir información por medios seguros y efectivos en sus tareas	SI	19,00	95,0%
	NO	1,00	5,0%
Total		20,00	100,0%

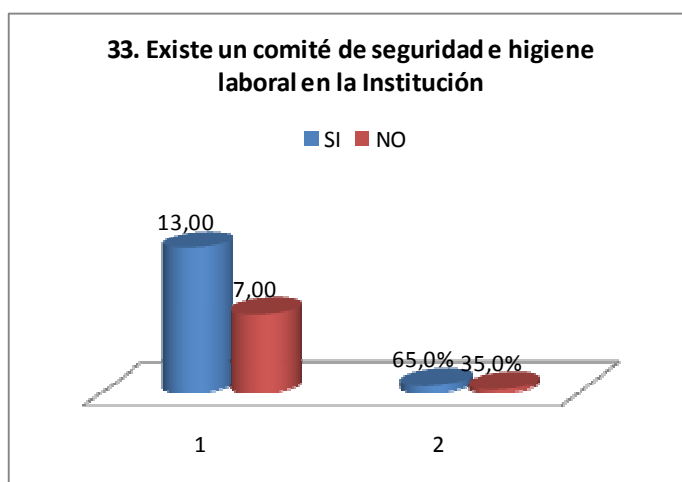
		fa	fr (%)
30. Cuenta con la privacidad necesaria para el desarrollo de su trabajo	SI	20,00	100,0%
	NO	-	0,0%
Total		20,00	100,0%

#### HIGIENE Y SEGURIDAD

		fa	fr (%)
31. Se realiza el aseo e higiene en su área de trabajo	SI	20,00	100,0%
	NO	-	0,0%
Total		20,00	100,0%

		fa	fr (%)
32. Se siente seguro y cómodo dentro de su área de trabajo	SI	20,00	100,0%
	NO	-	0,0%
Total		20,00	100,0%

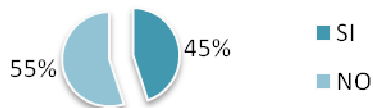
		fa	fr (%)
33. Existe un comité de seguridad e higiene laboral en la Institución	SI	13,00	65,0%
	NO	7,00	35,0%
Total		20,00	100,0%



		fa	fr (%)
34. Existe seguimiento a las labores realizadas por el Comité de seguridad e higiene	SI	10,00	50,0%
	NO	10,00	50,0%
Total		20,00	100,0%

		fa	fr (%)
35. Siente que su trabajo afecta de alguna forma su salud	SI	9,00	45,0%
	NO	11,00	55,0%
Total		20,00	100,0%

35. Siente que su trabajo afecta de alguna forma su salud



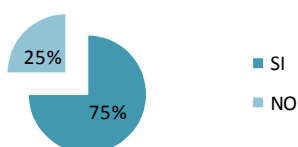
#### DESARROLLO PERSONAL

36. Existe algún programa o plan de capacitación o entrenamiento en la Institución	fa		fr (%)	
	SI	20,00	100,0%	
NO	-	0,0%		
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>		

37. Siente que la capacitación es adecuada para aplicarla en sus actividades laborales	fa		fr (%)	
	SI	20,00	100,0%	
NO	-	0,0%		
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>		

38. Se siente motivado para la realización de sus tareas diarias	fa		fr (%)	
	SI	12	75,0%	
NO	4	25,0%		
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0%</b>		

38. Se siente motivado para la realización de sus tareas diarias



39. Siente que la Institución le brinda las posibilidades de desarrollo como individuo	fa		fr (%)	
	SI	19,00	95,0%	
NO	1,00	5,0%		
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>		

40. La Institución se preocupa por elevar el nivel profesional de sus colaboradores	fa		fr (%)	
	SI	10,00	50,0%	
NO	10,00	50,0%		
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>		

#### ORGANIZACIONALES

41. Existe en la Institución un manual de funciones para cada cargo	fa		fr (%)	
	SI	20,00	100%	
NO	-	0%		
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100%</b>		

42. El Orgánico funcional de la Institución está claramente definido	fa		fr (%)	
	SI	20,00	100,0%	
NO	-	0,0%		
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>		

43. Se realizan auditorías de trabajo periódicas del cumplimiento de las funciones de cada uno de los colaboradores	fa		fr (%)	
	SI	20,00	100,0%	
NO	-	0,0%		
<b>Total</b>	<b>20,00</b>	<b>100,0%</b>		

## ANEXO No. 4

### RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS

1. Sexo	fa (Adm)	fr (%)
M	3,00	50,0%
F	3,00	50,0%
<b>Total</b>	<b>6,00</b>	<b>100,0%</b>

2. Área al que pertenece	fa	fr (%)
Administrativa	6,00	100,0%
Operativa	-	0,0%
<b>Total</b>	<b>6,00</b>	<b>100,0%</b>

3. Cargo	fa	fr (%)
Jefe Financiero	1,00	16,7%
Jefe Administrativa	1,00	16,7%
Asistente Contable	1,00	16,7%
Asistente Administrativo	1,00	16,7%
Jefe de Operaciones	1,00	16,7%
Asistente de Operaciones	1,00	16,7%
<b>Total</b>	<b>6,00</b>	<b>100,00%</b>

Departamento	fa	fr (%)
Gerencia	2,00	33,33%
Presidencia	-	0,00%
Financiero	2,00	33,33%
Seguridad / Operaciones	2,00	33,33%
<b>Total</b>	<b>6,00</b>	<b>100,00%</b>

4. Edad	fa	fr (%)
Entre 18-25 años	1,00	16,7%
Entre 26-30 años	1,00	16,7%
Entre 31-40 años	4,00	66,7%
Entre 41-50 años	-	0,0%
50 o más	-	0,0%
<b>Total</b>	<b>6,00</b>	<b>100,0%</b>

5. Horario en que labora:	fa	fr (%)
De 08H00 - 16H00	-	0,0%
De 16H00 - 24H00	-	0,0%
Otro	6,00	100,0%
<b>Total</b>	<b>6,00</b>	<b>100,0%</b>

5.1. Días	fa	fr %
De lunes a viernes	1,00	16,7%
De lunes a sábado	4,00	66,7%
Otro	1,00	16,7%
<b>Total</b>	<b>6,00</b>	<b>100,0%</b>

6. Tiempo que lleva laborando en la institución:	fa	fr (%)
De 0 - 5 años	4,00	66,7%
De 6 - 10 años	2,00	33,3%
De 11 - 15 años	-	0,0%
De 15 - 20 años	-	0,0%
más de 21 años	-	0,0%
Otro	-	0,0%
<b>Total</b>	<b>6,00</b>	<b>100,0%</b>

## **B. Caracterización: Fortalezas y Debilidades del Personal**

### **7. Como se debe Administrar el personal para aprovechar el Talento Humano?**

- a. Ubicar al talento humano en cargo acorde a su perfil profesional y competencias laborales
- b. Aplicando estrategias gerenciales y operativas
- c. Promover la investigación, innovación y desarrollo
- d. Identificando las fortalezas y debilidades del talento humano

### **8. Como se debe administrar al Talento Humano para fomentar la creatividad?**

- a. Liderando el grupo y brindar un trato justo al personal.
- b. Emplear incentivos formales e informales
- c. Explotando creatividad del Talento Humano
- d. Aplicando la motivación

### **9. Como se define al capital intelectual?**

- a. Como un activo intangible.
- b. Como las habilidades en las competencias laborales
- c. Conjunto de ideas del talento humano que interactúan

### **10. Que es el aprendizaje permanente?**

- a. Mejoramiento continuo acorde a su cargo
- b. Aplicar funciones de liderazgo en forma permanente
- c. Contribuir al desarrollo del mejoramiento continuo
- d. Actualización permanente

### **11. Como se define el Liderazgo facilitador?**

- a. Libertad para ejecutar sus tareas en el cargo asignado.
- b. Persona con participación activa
- c. Individuo que actúa aplicando Libertad con responsabilidad
- d. Individuo que sabe escuchar

### **12. Como se debe valorar la importancia de la información y del conocimiento?**

- a. Demostrando empoderamiento hacia la empresa
- b. Con Sinergia
- c. Brindando confianza
- d. Valorar al personal que genera la información y el conocimiento
- e. Resguardándola

### **13. Como se debe facilitar el aprendizaje en las organizaciones?**

- a. Brindar facilidades para el mejoramiento continuo
- b. Aplicando planeamiento estratégico
- c. Compartiendo charlas de inducción y conocimiento al personal

### **14. Cuales son las características del líder transformacional que favorece al desarrollo del Talento Humano?**

- a. Generador de cambios
- b. Poder de conocimiento
- c. Empatía
- d. Demostrar honestidad
- e. Creativo
- d. Carisma
- e. Bondadoso
- f. Romper paradigmas
- g. Actitud y aptitud
- h. Poder de convencimiento
- i. Consejero - sentido de paternidad