

# CAPÍTULO I

## 1) FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### *1.1. Antecedentes o Marco Referencial*

Las antiguas definiciones que usan el término Recurso Humano, están catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el termino Talento Humano.

La idea del desarrollo e implementación del Manual de Talento Humano en una época llena de incertidumbre, restricciones y dificultades, caracterizada por la flexibilización laboral, se hace cada vez más compleja y desafiante por lo que sería necesario operar sobre los procedimientos de Gestión del Talento Humano para un correcto manejo del capital humano de la organización.

Dada la complejidad de las organizaciones, la aplicación de un Manual de Talento Humano debe ser congruente con la misión, la visión, y los objetivos de la organización los mismos que puestos en práctica, a partir de una planificación, que conlleve no solo al logro de objetivos económicos – sociales, estructurales, sino también consolidar una imagen organizacional, que le permita competir en el turbulento ambiente competitivo de los negocios.

Para efectos metodológicos, se abordó el tema de este trabajo intentando una aproximación al desarrollo teórico de conceptos básicos que lo componen, los cuales ayudaron a su fortalecimiento. Dentro de los temas que se investigaron fueron los siguientes:

## ***1.2 Marco Teórico***

### ***1.2.1 Administración***

Según el autor VARGAS, Mario. (2009) indica que la administración es: “Estudiar la complejidad de la dirección, planeación, control, organización, integración para conocer con algún grado de certeza las características que una empresa debe cumplir para desarrollarlo normalmente.” (pág. 24)

De acuerdo a DESSLER, G. (2008) determina que la administración se: “Utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Consiste en una comparación formal y sistemática de los procesos administrativos a fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establece una jerarquía corporativa”. (pág. 409)

El investigador considera que las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones por tal razón es indispensable de la planeación, dirección, control y coordinación con la finalidad de evaluar los procesos dentro de la misma

### **1.2.1.1 *Proceso Administrativo***

En un sentido general, El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar el Talento Humano, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa. Por ello, resulta muy importante considerar las siguientes definiciones:

Para el autor GUTIERREZ, John (2009), manifiesta que el proceso administrativo es “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. (pág.29)

Según autor ACOSTA, Edgar (2008), expresa que el proceso administrativo es "Una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean". (pág. 36)

El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

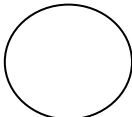


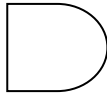
- a) **PLANEACIÓN:** Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.

- b) **ORGANIZACIÓN:**La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Dentro de los métodos de organización podemos utilizar el flujograma de procesos y el flujograma de datos.

**CUADRO 1.1**

**SIMBOLOGÍA FLUJOGRAM DE PROCESOS**


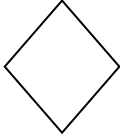

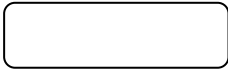

<b>NOMBRE</b>	<b>SIMBOLO</b>	<b>FUNCIÓN</b>
<b>Operación</b>		Se produce o se realiza algo.
<b>Transporte</b>		Se cambia de lugar o se mueve un objeto
<b>Inspección</b>		Se verifica la calidad o la cantidad del producto
<b>Demora</b>		Se interfiere o se retrasa el paso siguiente.

FUENTE: MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO

ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

**CUADRO 1.2**

**SIMBOLOGÍA FLUJOGRAM DE DATOS**

<b>NOMBRE</b>	<b>SIMBOLO</b>	<b>FUNCIÓN</b>
<b>Proceso</b>		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor.
<b>Decisión</b>		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y función del resultado de la misma determina cual es el camino alternativo.
<b>Indicador de dirección o línea de flujo</b>		Se verifica la calidad o la cantidad del producto
<b>Terminal</b>		Representa el inicio y el fin del programa.
<b>Documento</b>		Indica la utilización de un documento.

FUENTE: MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO

ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

- c) **INTEGRACIÓN:** Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

- d) **DIRECCIÓN:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos. La dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.
- e) **CONTROL:** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Para el postulante el proceso administrativo consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

### ***1.2.1.2 Ventajas del Proceso Administrativo***

- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.

- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

### ***1.2.1.3 Estructura Orgánica de la Empresa***

Se debe presentar el organigrama real de la empresa y con sus diferentes cargos. Este documento debe ser de conocimiento general de todos los empleados de la empresa. Su cabal conocimiento permite que cualquier funcionario tenga con claridad con quien o con quienes debe contactarse para lograr los objetivos de su cargo.

También es importante el conocimiento de la estructura orgánica de la empresa para que los empleados sigan adecuadamente el conducto regular y también para saber a dónde acudir cuando el funcionario requerido no se encuentre en el momento de ser solicitado.

Este documento consta de la gráfica del organigrama oficial de la empresa y debe estar acompañado por un documento que permanentemente se mantiene actualizando el movimiento del personal de dirección entre los cargos. El documento anexo debe incluir los movimientos que se deben presentar cuando se presenten reemplazos temporales para cubrir algún cargo cuando el titular no se encuentre disponible en la empresa. Por lo anterior se debe determinar con claridad cuál sería el segundo renglón para los cargos más altos y claves de la empresa.

#### **1.2.1.4 *Gestión Administrativa***

Para el autor ANDRADE, Luís (2008) establece que la gestión administrativa es “La capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”. (pág. 38)

Según el autor CHIAVENATO, Idalberto (2008), considera a la Gestión Administrativa como “El manejo óptimo de los Talento Humano, financieros y físicos que hacen parte de la organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano”. (pág. 28)

El tesista determina que la gestión administrativa es adecuada para el correcto manejo de una organización ya que por medio de ella se puede analizar tanto el diagnostico situacional interno y externo, estos dos parámetros son indispensables porque se logra conocer tanto fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la organización frente a su entorno social que ayudará a la toma de decisiones.

## ***1.2.2 Capital Humano***

El autor MARSHALLouise (2010) manifiesta que el capital humano son “Las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y las experiencias de los empleados y directivos de la empresa”. (pág.89)

Según MOLINA, Diego (2007) considera que el capital humano: “Es lograr el valor del conocimiento creado por las personas que se desempeñan dentro de la compañía, para que de esta forma crezcan de manera personal y aporte conocimiento a la empresa aumentando su productividad”. (pág.55)

El investigador manifiesta que el capital humano es un elemento pasivo, el cual se debe trabajar para volverlo activo y así hacerlo más útil, de esta manera se faciliten los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa. El objetivo es enriquecer al capital humano de la empresa, nutrir el nivel personal, para que este posteriormente comparta sus conocimientos con la organización.

### ***1.2.2.1 Políticas de Capital Humano***

Las políticas son principios o normas generales que ayudan al logro de los objetivos y a la toma de decisiones. Por ende las políticas de Talento Humano son los lineamientos que sostienen la administración y toma de decisiones en el campo de los Talento Humano; los mismos que se detallan a continuación.

- Propender a que el sistema de información sobre Talento Humano se constituya en un instrumento eficaz y oportuno para la toma de decisiones.
- El ingreso, promoción, desarrollo y/o ascenso de personal en la Institución se efectuará como resultado de procesos técnicos de selección así como de evaluaciones periódicas que permitan a la organización contar con la persona idónea para el puesto.
- La capacitación de personal estará orientada a satisfacer las necesidades institucionales, de acuerdo a los objetivos organizacionales, buscando la equidad en el acceso y oportunidad de los trabajadores.

### ***1.2.3 Administración del Talento Humano***

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo, razón por la cual se considera las siguientes definiciones:

Para CHIAVENATO, Idalberto (2002) señala que la Administración del talento humano consiste en: “Planear, organizar, dirigir y controlar las empresas para que funcionen y operen de una manera eficiente y eficaz. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. (pág. 30)

Para los autores SHERMAN, A., BOHLANDER, G. y SNELL, S. (2008) Administración de recursos humano “es la Planeación fundamental y rediseño radical de los procesos de la empresa para alcanzar mejoras dramáticas en costos, calidad. Servicio y velocidad” (pág. 18)

El postulante define a la administración del Talento Humano como un proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

### ***1.2.3.1 Importancia de la Administración del Talento Humano***

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del Talento Humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “SI” definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados – el Talento Humano – tienen una importancia sumamente considerable.

El Talento Humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

El trabajo del director de Talento Humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

La dirección del Talento Humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus

puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización.

Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

### ***1.2.3.2 Objetivos de la Administración del Talento Humano***

Agrupar, desarrollar y mantener un conjunto de personas con habilidades, motivaciones y satisfacciones suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

Crear, desarrollar y mantener condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

Alcanzar altos niveles de productividad con los recursos y Talento Humanodisponible.

### ***1.2.3.3 Gestión del Talento Humano.***

El autor GOMEZ, Enrique 2008, dice que: “La Gestión del Talento Humano es el conjunto de actividades, políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida para

aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa” (pág. 56).

Entonces se indica que la Gestión de Talento Humano es la base fundamental en cada una de las entidades, dentro de las actividades que generalmente realizan día a día para cumplir con la proyección de las metas en las que se basan las entidades lucrativas llegando a la transparencia del trabajo mismo, con el único objetivo de asegurar su permanencia a futuro cumpliendo con las objetividades y la misión planteada dentro de las organizaciones.

El Talento Humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

El vertiginoso cambio en el entorno de las Instituciones implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia.

Repetidamente se ha comprobado, en ocasiones a través de experiencias dolorosas, que estar "mejor preparado" significa contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Es por ello, que la administración del Talento Humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan.

La capacidad intelectual es la clave, y en la nueva economía global de la información, ésta será la que lleve al poder financiero a las empresas. En el sistema empresarial antiguo, la gente era considerada según posición, títulos universitarios o por las relaciones familiares, el talento no importaba. Hoy esto es sustituido por la destreza y capacidad de acción de los empleados.

#### ***1.2.4 Gestión del Talento Humano dentro de la Empresa***

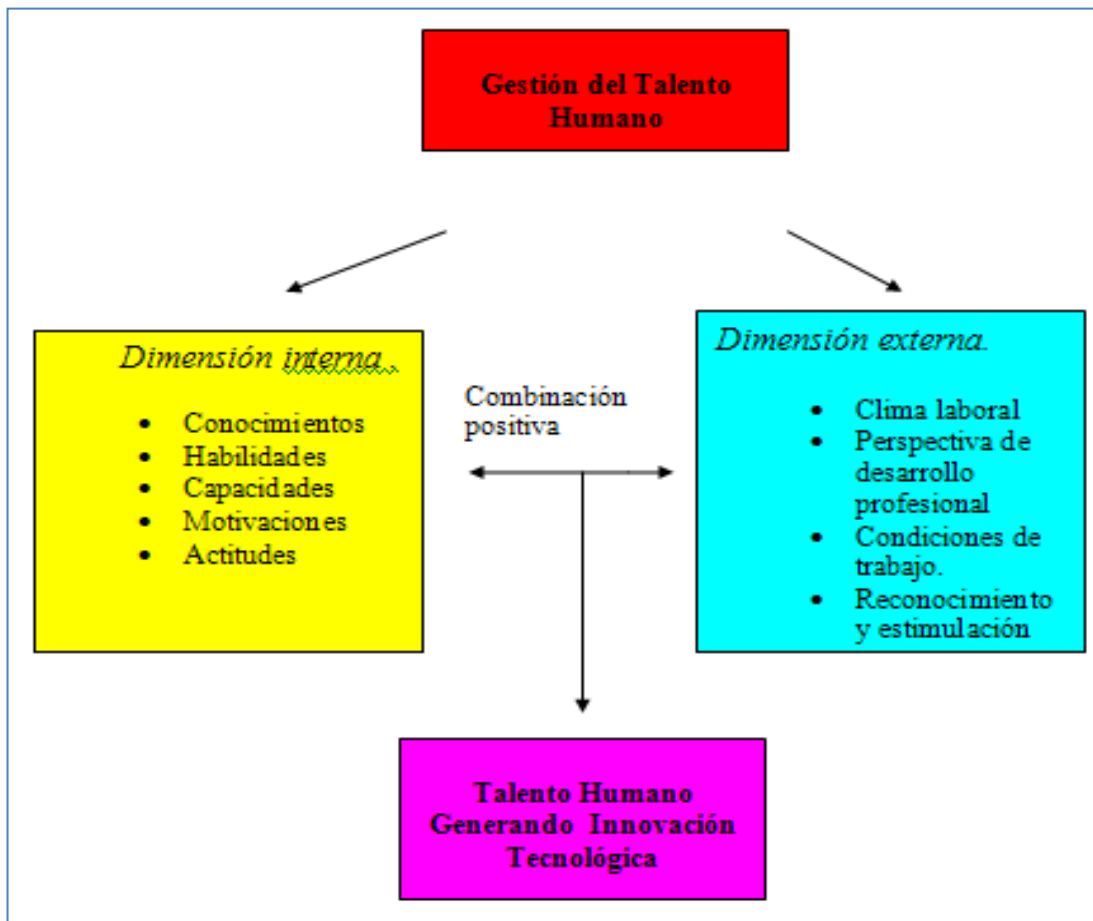
En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su

organización es necesario aplicar y conocer la gestión del talento para lo cual se desarrolló los siguientes conceptos:

Según CHIAVENATO, Idalberto (2009) señala que la gestión del Talento Humano es “Una estrategia para crear valor a la organización y desde esta perspectiva se concibe a la persona como un ser que busca su desarrollo integral, así mismo a la organización como el espacio que le posibilita desarrollo” (pág. 233).

El investigador considera que la gestión del Talento Humano es lo que mantiene, desarrolla y regula al activo más importante de la empresa: su personal, a través de sus directores y gerentes que son los encargados de fortalecer a su personal mediante capacitaciones constantes que contribuirán al desarrollo del mismo.

**GRÁFICO N° 1.1**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**



FUENTE: MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
ELABORADO POR: CHIAVENATO

#### ***1.2.4.1 Por qué es Importante Gestionar el Talento Humano***

Se puede manifestar que el gestionar el Talento Humano es esencial dentro de la organización por las siguientes razones:

- Actualmente el hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la organización.

- Es la nueva ventaja competitiva de las organizaciones

### ***1.2.5 Talento Humano***

Según los autores DAVIS, K. y NEWSTRON J. (2009) señala que el Talento Humano es “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (pág. 17)

Para CHIAVENATO, Idalberto (2009) manifiesta que el Talento Humano es “Una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”. (pág. 82)

El postulante puede apreciarse que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (Talento Humano).

GRÁFICO N° 1.2  
CICLO DEL TALENTO HUMANO



Modelo de Gestión del Talento Humano

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ELABORADO POR: CHIAVENATO

### 1.2.6 Manual de Talento Humano y los demás Documentos Complementarios

Para los autores SIMON L; JACKCON Susan (2007), “Un manual de Talento Humano es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía”. (pág. 95)

El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

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

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.
- Estructura orgánica de la Empresa.
- Manual de normas administrativas.

Aunque no se ha mencionado, es apenas obvio que para implementar exitosamente todos los documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores. Todos deben ser conscientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito.

### ***1.2.6.1 Importancia de la implementación de un Manual de Talento Humano***

El Manual de Funciones es el documento administrativo que define la división del trabajo en la organización, estableciendo los límites de autoridad y responsabilidad, determinando las funciones de áreas y cargos, los mecanismos de coordinación y creando el ambiente organizacional adecuado para que el trabajo de los Talento Humano se desarrolle eficaz y eficientemente en pro de los objetivos de la empresa.

Para toda la organización es un medio de divulgación de las decisiones de la administración concernientes a la organización de los Talento Humano, a la definición de la estructura orgánica y a la estructura de cargos.

Para la dirección, es un monitor informacional que muestra con detalle, las obligaciones y deberes de cada unidad organizativa y las obligaciones, deberes y características de cada puesto.

Para los responsables de las áreas, les muestra su ámbito organizativo, las funciones de sus unidades y las tareas asignadas a cada puesto de trabajo.

Para las responsables de unidades les facilita el seguimiento de las tareas asignadas a su unidad y a cada puesto. Es una herramienta que le permite exigir al personal el cumplimiento de todas sus obligaciones descritas en la ficha ocupacional.

Orienta a las encargadas de la selección y contratación de personal, en la búsqueda de la persona adecuada para el puesto respectivo.

1. Métodos de elaboración de un manual de Talento Humano (cadena de valor).
2. Ayuda a las responsables para los programas de capacitación y desarrollo del personal, que preparen el plan en función de las exigencias del puesto.

3. Las fichas ocupacionales sirven de base para la evaluación del desempeño.

- ***Cadena de Valor***

Para el autor CÁRDENAS Mario, (2008) la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implantar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas”. (pág. 53)

Es una herramientagerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es de identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

- ***Objetivo Estratégico del Cargo***

Se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

- ***Funciones Básicas***

Se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

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

Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado. Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una consiente autoevaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana.

Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver prejuicios personales.

Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidad presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

- ***Personal Relacionado con el Cargo.***

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

Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.

- ***Perfil del Cargo***

Se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal.

Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.

Adicionalmente, después de conseguir el empleado más adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado (relación hombre – cargo), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar al empleado con su cargo.

- ***Manual de Procedimientos y Formatos***

El manual de procedimientos y formatos se orientan a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa con el fin de unificar criterios al interior de la empresa, a recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren.

- ***Manual de Normas Administrativas***

El manual de normas administrativas corresponde a un documento donde se especifican una serie de normas y procedimientos relacionados básicamente con las novedades de personal tanto en lo relacionado con nómina, bonificaciones, incentivos de índole interno y extralegal, vacaciones, permisos, etc.; como también las normas relacionadas con las acciones de carácter disciplinario.

Este documento, aunque es aparte de los anteriores, también especifica un conjunto de procedimientos internos y recalca sobre los niveles de autorización requeridos para cada caso.

No se debe confundir la finalidad de este documento con el reglamento laboral de la empresa, documento este que se refiere específicamente a las normas que delimitan el comportamiento y la convivencia de los empleados de la compañía

- ***Reclutamiento***

Según el autor IDÁRRAGA, Alberto (2008), “El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación”. (pág. 45)

Para SÁNCHEZ, Luís (2008), manifiesta que el reclutamiento es “El conjunto de actividades relativas a la captación de candidatos para un puesto existente en la empresa”. (pág.26)

Se puede manifestar que el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización con la finalidad de elegir a la persona más idónea que cumpla con el perfil del puesto que ocupará dentro de la misma.

- ***Políticas de Reclutamiento De Personal***

1. Las actividades de reclutamiento deben basarse en un plan que indique los pronósticos anuales de necesidades de Talento Humano, previamente autorizados por la dirección general.
2. El reclutamiento debe administrarse en forma centralizada por el departamento de personal.
3. De la calidad de las fuentes de reclutamiento depende en gran medida que se consigan las personas más adecuadas para nuestra empresa, que tengan afinidad con los principios que nos oriente, y que además sean válidas en cuanto a su calidad profesional y técnica.
4. Se debe procurar obtener personal de la región de donde está ubicada la empresa.
5. El proceso de reclutamiento debe estar basado en los requerimientos específicos de trabajo autorizados por la empresa y que establezcan con claridad los objetivos, las actividades y las tareas; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades que se necesitan para obtener buenos resultados, ya que sin esta información, es muy difícil realizar una eficaz búsqueda de candidatos.

- ***Fuentes de Reclutamiento***

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de Talento Humano buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de Talento Humano, localizadas en el mercado, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. Por ello, las fuentes de Talento Humano se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Como quiera que existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de Talento Humano, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual el área del Talento Humano puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos, candidatos pre escogidos para selección, como la de candidatos o empleados admitidos.
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento.
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesita la investigación externa y la

interna del candidato adecuado; si no, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

### ***1.2.6.2 Selección del Personal***

El autor MARTÍNEZ, Leonel (2009), enuncia que la selección del personal “es el proceso que realiza una empresa elige de una lista de postulantes a la o las personas que mejor satisfacen los criterios de selección para el cargo disponible, considerando las condiciones internas y del entorno”. (pág. 42)

Para CARDONA, Gabriel (2007), explica a la selección del personal como:

**“Un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso”.**  
**(pág. 38)**

Indica que el criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores pues son estas las que garantizarán un desempeño exitoso.

- ***Normas de Selección de Personal***

Hay tres normas que normalmente se utilizan para la selección del personal:

- a) Sin un método planificado y con una falta total de profesionalismo es el caso de cuando una empresa incorpora un nuevo empleado eligiéndolo en forma azarosa o por simpatía personal hacia la persona que se presenta.
- b) Otra forma es priorizando el método de la "recomendación" que realizan personas influyentes.
- c) Otra manera es por medio de la utilización de un sistema serio y profesional.

Es necesario considerar que no importa el tamaño de la empresa, sea chica o grande deberá realizar una elección responsable y pensada del profesional a contratar, en función de los objetivos de la empresa, con el fin de contratar a los más aptos.

En muchos casos, las empresas no pueden avanzar en sus objetivos ni lograrlos porque deciden invertir más dinero en el mobiliario que en la elección de su personal, equivocando el lugar donde se encuentra el éxito de su negocio, olvidando que el trabajador representa una gran inversión en el transcurso de su trabajo en la compañía, de tiempo y de dinero.

Como la selección de Talento Humano es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que mencionaremos a continuación.

Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

***Análisis del Cargo:*** inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones) del cargo. Lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo.

El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten.

***Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos:*** Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los candidatos. Naturalmente, presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato.

***Análisis de la Solicitud de Empleado:*** Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

***Análisis del Cargo en el Mercado:*** Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresas, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.

- ***Técnicas de Selección***

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o la situación.

Presentaremos las técnicas de selección en cinco grupos bien definidos:

***Entrevista de Selección:*** Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- a) **La Fuente:** El candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
  
- b) **El Transmisor:** El instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
  
- c) **El Canal:** En la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lo más importante) y los gestos.
  
- d) **El Instrumento Para Descifrar:** Los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
  
- e) **El Destino:** A quien se pretende transmitir el mensaje.

En el transcurso de la entrevista los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido o transferencia en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

- ***Etapas de la Entrevista de Selección***

***Preparación:*** Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar: • Los objetivos específicos de la entrevista; • El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y • La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

***Ambiente:*** Puede ser de dos tipos. Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin y Psicológico que es el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

***Desarrollo de la Entrevista:*** Es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean. • La entrevista es dirigida: cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas. Lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.

***La Entrevista es Libre o no Dirigida:*** Cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudio, la manera como enfrente los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las

cuales se desvinculo de las empresas donde trabajo. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.

***Terminación de la Entrevista:*** Para su terminación existe una necesidad semejante.

- El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

***Evaluación del Candidato:*** A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

***Pruebas de Conocimiento o de Capacidad:*** Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

***Según la manera como las pruebas se aplique pueden ser:***

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

- De realización cuando se ejecute un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

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

***En cuanto a la manera como se elaboran pueden ser:***

- Tradicionales: disertativo, expositivo.
- Objetivas: mediante pruebas objetivas;
- Mixtas: Combinación de las anteriores

***Pruebas Psicométricas:*** Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

***Pruebas de Personalidad:*** Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

***Técnicas de Simulación:*** Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

- ***Selección Proceso Final***

El autor HERNÁNDEZ, Pedro (2007) denomina al proceso final de selección como:

**“Un procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar la referencia del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo)”. (pág. 89)**

Para SUAREZ, Martha (2007) señala que el análisis de puestos es la “Recolección y estudio de información característica de todos los cargos de una organización, obteniendo la información de cómo se realizan las funciones respectivas”.(pág.25)

Por otra parte el análisis del puesto significa analizar los trabajos que se deberán llevar a cabo de acuerdo con las actividades necesarias para que las metas de la empresa puedan ser alcanzadas. Resulta pertinente escribir el análisis del puesto, para así establecer los parámetros de desempeño.

### ***1.2.6.3 Formas de Remuneración***

***Remuneración Directa.***- Es el salario que se paga al individuo en relación al cargo que ocupa.

**Remuneración Indirecta.-** Son los beneficios y servicios sociales, que por lo general que son comunes para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado, si bien existen algunas diferencias para los distintos niveles. Para los autores CARRIBERO Adriana, GARBULINSKI, Viviana y otros:

([http://www.wikilearning.com/tutorial/planes\\_remuneraciones-tipos-/15710-3](http://www.wikilearning.com/tutorial/planes_remuneraciones-tipos-/15710-3) (consulta: 11 de julio 2012))

La remuneración tanto directa como indirecta permite que el empleado se sienta satisfecho y a gusto en la empresa, constituye todo cuanto el trabajador recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización y se da el nombre de compensación del sistema de incentivos y recompensas a las personas que trabajan en ella, en las remuneraciones indirectas también están incluidas las gratificaciones, horas extras, seguros, entre otras.

**Beneficios Sociales.-** Los beneficios sociales son atributos o prestaciones que empresa brinda al trabajador, siendo esto igual para todos, esto tiene como finalidad mejorar la calidad de vida del empleado dentro y fuera de la empresa y orientados a su conservación dentro de la misma.

Al respecto el autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) Establece que: “Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahórrales esfuerzos y preocupaciones. (pág.89)

#### **1.2.6.4 Evaluación al Desempeño**

Respecto al tema CHIAVENATO, Idalberto (2007) manifiesta que: “Las evaluaciones también pueden servir como comprobación de la efectividad con la

cual se están llevando a cabo funciones tales como reclutamiento, selección, pruebas asignadas y entrenamiento.”(pág. 25)

El investigador puede analizar que el éxito o el fracaso de un programa dependen considerablemente de las actitudes del personal de supervisión hacia él y de su habilidad para alcanzar los objetivos del programa. Con el propósito de que los subordinados conozcan sus aciertos y errores, se deberá dar atención a los individuos, en términos claros para los individuos involucrados. Mientras más mejoran los supervisores sus habilidades para la evaluación, mayor será la probabilidad de que ayuden a sus subordinados a desarrollar una eficiencia personal en su trabajo y estarán en mejor posición de contribuir en forma definida al clima de relaciones humanas en la organización.

### • *Evaluación Formal e Informal*

La evaluación informal se realiza todos los días. El administrador menciona espontáneamente que un trabajo particular fue ejecutado bien o mal; o bien el subordinado se detiene en la oficina de él para saber qué opina de la realización de determinado trabajo.

Para el autor AYALA, Sabino (2008) considera que: “Los empleados de una organización no deben ver en la evaluación informal un acontecimiento meramente casual, sino una actividad importante que forma parte de la cultura de su organización”. (pág. 56)

La evaluación sistemática se lleva a cabo semestralmente o una vez al año de manera formalizada. Estas apreciaciones tienen cuatro finalidades fundamentales:

- 1) Permitir. A los subordinados conocer formalmente como se clasifican su desempeño actual.
- 2) Identificar a los que merecen incremento salarial por méritos.
- 3) Localizar a los que requieren adiestramiento complementario.
- 4) contribuir de manera importante a descubrir a los que son buenos candidatos para una promoción.

Es importante que los Administradores distingan entre el desempeño actual y potencial de los subordinados. En muchas organizaciones los gerentes no hacen esa distinción; supone que una persona con las destrezas y capacidad de funcionar bien en un trabajo mostrarán automáticamente un desempeño satisfactorio en un puesto distinto o de mayor responsabilidad. Por tal razón a menudo se promueve a los empleados a puestos en que no pueden funcionar adecuadamente.

### • *Enfoque de Evaluación Formal*

Se han desarrollado cuatro métodos básicos de evaluación en las organizaciones:

1. Evaluación de los subordinados por el superior, es sin duda el más frecuente. Sin embargo otros métodos van adquiriendo gran aceptación y

pueden ser un complemento muy útil de la evaluación hecha por un solo superior.

2. Un grupo de superiores que evalúan a un subordinado es el método más usado después del anterior. Los subordinados son evaluados por un comité gerencial o por un grupo de gerentes que llenan formas individuales de evaluación. Este método, por basarse en las ideas de varias personas, suele ser más eficaz que la evaluación hecha por un solo superior. Pero es lenta y a menudo, diluye el sentido de responsabilidad de los subalternos ante su superior inmediato.

3. El tercer método es un grupo de colegas que evalúan al otro, al individuo lo evalúan (por separado y por escrito) sus compañeros de trabajo que ocupan el mismo nivel organizacional. Este método es el menos común en las empresas lucrativas debido a la dificultad de pedir a los empleados que hagan evaluación sobre las cuales se pueden basar decisiones de incremento salariales o de promoción.

4. La evaluación de los jefes por los subordinados, estos enjuician el desempeño de su jefe. Aunque no se emplea mucho en las empresas, esta técnica va tomando popularidad como método para evaluar a los gerentes y ayudarles a mejorar su desempeño.

Tradicionalmente las evaluaciones se han concentrado en características personales tales como inteligencia, firmeza, creatividad y capacidad para llevarse bien con la gente. En la actualidad, las evaluaciones se basan cada vez más en el

desempeño individual; es decir, en la eficacia con que el subordinado ayuda a la organización a alcanzar sus metas.

- ***Establecimiento de un Programa De Evaluación***

Para SALES, Matías (2006) dice que: “Las necesidades de evaluar al personal es un hecho bien establecido. El valor que derivan de las evaluaciones, sin embargo, puede variar de acuerdo con la filosofía de la administración de una empresa y la habilidad de su personal para desarrollar un programa de evaluación sólido”. (pág.78)

La fase de planeación del programa de evaluación es el punto que se determina considerablemente el éxito o el fracaso del programa. Las políticas y procedimientos que se establecen en esta fase incluirán el programa completo. Al desarrollar el programa de valuación generalmente es aconsejable que la administración superior los empleados del área de personal, supervisores, participen en un comité de planeación. Esta representación asegura que los puntos de vista de los miembros de estos grupos sean conocidos y puedan ser considerados para desarrollar un programa que sea aceptable y operativo. El comité de planeación estará relacionado principalmente con establecer y aclarar los objetivos del programa.

Debe también darse una atención cuidadosa al entrenamiento del personal que estará involucrado y que será responsable del éxito del programa de evaluación. Deben estar seguros del interés de la administración en el programa y debe dársele tiempo adecuado para desempeñar sus fundones de calificación. Si bien

es de suponerse que los calificadores tienen conocimientos acerca de cómo evaluar a sus subordinados, un programa de entrenamiento deberá incluir la discusión de asuntos tales como la naturaleza de las diferencias entre las personas, los problemas para observar estas diferencias, los errores de calificación, los prejuicios y otros detalles específicos.

### ***Métodos Tradicionales de Evaluación***

Los comportamientos o características que deben ser considerados por el superior, en la evaluación del empleado, típicamente se incorporan en una forma estandarizada que se diseña para llenar las necesidades de la empresa en particular. Estas formas deberán tener características que sean observables, que sean universales para todos los trabajos en los cuales el personal va a ser calificado, y que sea distinguido de otros comportamientos. Deberán también diseñarse en tal forma que el calificador pueda expresar la opinión o evaluación más objetiva de la persona que está siendo calificada.

#### **• *Método Gráfico De Calificación***

El método de escala gráfico para calificación, es el tipo de escala de calificación más comúnmente usado cualidad o característica a ser calificada se presenta mediante una línea o escala. En la cual, el calificado indica el grado hasta el cual considera que el individuo posee la cualidad o característica. Si las características no son demasiado amplias y las descripciones del comportamiento son significativas para el calificador, este tipo de escala no solamente es valiosa para

propósito de reporte sino también para establecer una escala efectiva que sirva de base para discutir con el calificado.

Si bien alguna empresa intenta llegar a una puntuación para su calificación, tal puntuación no tiene significado práctico sino representa otra cosa que la simple suma de las calificaciones de cada una de las características incluidas. El método gráfico de calificación por escala, ha sido modificado en los años recientes por muchos usuarios para incluir comentarios del calificador. Pueden citarse ejemplos específicos del comportamiento del empleado para justificar la calificación y pueden hacerse notar esfuerzos o debilidades específicas

#### ***1.2.6.5 Capacitación y Desarrollo***

Para DESSLER, Gary (2001) manifiesta que: “La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales”.(pág. 59)

El tesista analiza que los aspectos de personal y dotación de personal, se considera como un proceso educativo a largo plazo que usa procedimientos planeados y sistemáticos mediante los cuales el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas generales.

La capacitación suele estar dirigida a empleados no administrativos y se relaciona con aspectos técnicos de la realización de una función particular, mientras que las actividades de desarrollo intentan mejorar las habilidades de un gerente o de un supervisor, para comprender e implantar con eficacia temas y aspectos teóricos y conceptuales del trabajo.

## CAPÍTULO II

### 2) *DIAGNÓSTICO SITUACIONAL*

#### *2.1 Reseña Histórica*

TANILACT, es una industria láctea con casi 14 años en el mercado ecuatoriano, se inició bajo el sueño de un visionario, un sueño de grande, contra todo pronóstico.

TANILACT se ha comprometido a garantizar un riguroso sistema de calidad, dando a los ecuatorianos productos con altos valor nutricional. Además desde el tiempo que viene produciendo leche pasteurizada se ha mantenido como líderes en el Mercado reflejando su sólida experiencia en lo que hace, lo cual avala la calidad de sus productos (leche, yogurt, queso, jugos).

Cabe recalcar que frecuentemente realizan estudios sobre estabilidad de sus productos bajo diversas condiciones, paneles de degustación, análisis de la competencia, etc. Están en un proceso de implementación de BPM (Buenas Prácticas de Manufacturas) para garantizar la higiene en todo el proceso.

La Fábrica TANILACT es una empresa láctea Latacungueña, constituida legalmente el 01 de Septiembre de 1999, propiedad del Señor Ricardo Chancusig y la Señora Martha Casa que se dedica a la venta de leche, quesos, yogurt utilizando procesos de calidad que permiten cumplir con normas y las expectativas de nuestros clientes, enfocados principalmente a prestar sus servicios y contribuir al desarrollo de la colectividad.

### ***2.1.1 Filosofía Organizacional***

#### **MISIÓN**

La FábricaTANILACT, es una empresa que se dedica a la producción de leche cruda, quesos, yogurt, dentro y fuera del sector; cuenta con la tecnología adecuada y procesos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes cumpliendo con normas y procedimientos así como un ambiente de trabajo sólido y eficiente.

La misión de la empresa TANILACT es elaborar productos lácteos de un alto valor nutritivo para un gran sector de la población, empleando materia prima de la mejor calidad,recursos tecnológicos de vanguardia y con un equipo humano profesional, capaz altamente productivo.

Su principal valor es el compromiso de satisfacer a susclientes, manteniendo siempre la ética, responsabilidad y calidad como pilares de la actividad que

realizan brindándoles siempre un servicio óptimo, rápido y oportuno, para satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas, además de estar enteramente comprometidos con nuestros colaboradores, proveedores y la sociedad en general.

## **VISIÓN**

Dentro de cinco años lograr que la Fábrica TANILACT sea reconocida y validada a nivel provincial en los segmentos de mercado que se atiendan, mediante la oferta de producción de leche cruda, quesos, yogurt; inspirando los principios de la libre empresa como factores de progreso económico y social.

TANILACT desea ser una empresa cooperativa con base sólida que le permita incorporar un valor agregado a la materia prima, de leche, por medio del proceso de industrialización y equilibrar los precios en el mercado a través de un eficiente sistema de comercialización en beneficio de los asociados y productores en general

### ***2.1.1.2 Constitución Legal***

La Fábrica TANILACT, es una sociedad anónima, cuya organización se sujeta a las leyes ecuatorianas, inscrito en el registro Mercantil desde el 01 de Septiembre de 1999 cuyo Registro Único de Contribuyentes es 0500664305001.

Para su funcionamiento la Fábrica TANILACT según lo establecen sus estatutos posee un Gerente y órgano Administrativo que posee deberes y obligaciones que se

hallan enmarcados en lo dispuesto por la Superintendencia de Compañías respecto a su organización.

### ***2.1.1.3 Objetivos***

Los objetivos que persigue la Fábrica TANILACT son:

- Obtener el mercado como una empresa bien estructurada, con buena tecnología para brindar un servicio competitivo.
- Brindar un servicio profesional garantizado dentro de la provincia.
- Tener variedad de productos como ventaja competitiva.
- Contar con tecnología de punta para que el servicio sea más eficiente y efectivo

### ***2.1.1.4 Valores***

Los valores que se imparte en la Fábrica TANILACT son los siguientes:

- Espíritu de equipo
- Orden
- Equidad

- Administración para el éxito

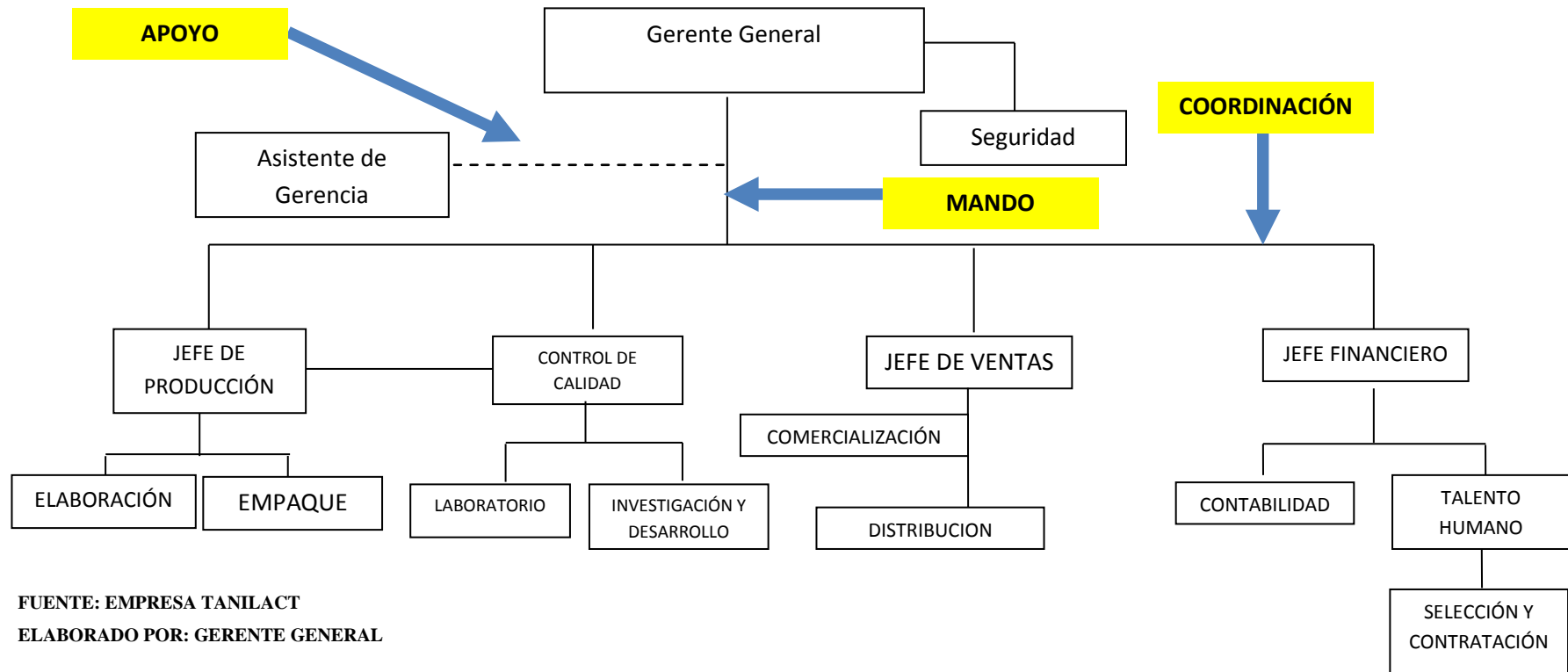
#### ***2.1.1.6 Tipología Organizacional***

El tipo del organigrama de la Empresa TANILACT es funcional ya que determina los aspectos sustanciales bajo la distribución acorde a las necesidades del personal y de la empresa. Cada persona que ocupa un puesto alto o bajo en esta Empresa son personas especializadas en el conocimiento de sus actividades.

## 2.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama estructural de la Empresa Láctea TANILACT tiene la siguiente estructura orgánica.

GRAFICO N° 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TANILACT



## 2.3 *Análisis del Medio Interno*

### 2.3.1 *Análisis Interno*

Tanilact es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos lácteos dado que es una empresa con un reducido número de personal y una estructura organizacional bastante flexible, he considerado relevante analizar dentro del ámbito interno la capacidad directiva y de organización, el Talento Humano, la capacidad del marketing, la capacidad financiera y la capacidad tecnológica.

**CUADRO 2.1**  
**CAPACIDAD DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN**

DIAGNOSTICO INTERNO									
Directiva y Organización	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen Corporativa a nivel nacional.			X				X		
Uso de planes estratégicos				X			X		
Visión Empresarial				X			X		
Flexibilidad de la estructura	X							X	
Comunicación	X						X		
Conocimiento de la competencia				X			X		
Sistema de control - (Base de datos)				X			X		
Sistema de toma de decisiones				X			X		
Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes		X						X	
Capacidad de Liderazgo		X					X		

**FUENTE: TANILACT**

**ELABORADO POR: LIZANDRO TRÁVEZ**

Por otra parte se considera también la falta de planes de capacitación como una debilidad para la empresa debido a que está no utiliza ninguna herramienta de planificación y mayormente opera en base a la intuición del presidente.

Al ser una empresa con muy pocos empleados consideramos importante que la estructura organizacional sea flexible y que la comunicación sea fluida a fin de facilitar el desempeño de la empresa, razón por la cual incluimos estos atributos.

Asimismo, se pudo observar como una debilidad el hecho de que no se tenga conocimiento de los competidores, que no se disponga de sistemas de control de stocks, de venta, facturación, es decir que no se disponga de una base de datos. Estas condiciones refuerzan el hecho de que las decisiones sean tomadas en base a intuición y no a decisiones planificadas o sistematizadas, asimismo influyen en la visión de la empresa ya que al no tener una apreciación certera del desenvolvimiento pasado y presente de la compañía, tampoco se puede establecer una visión coherente y factible, más allá de los anhelos personales.

Finalmente dentro de este punto consideramos como una debilidad alta el que la mayoría de los ingresos de la empresa correspondan al sector informal, lo cual la hace mucho más vulnerable ya que Los productos de Tanilact son más conocidos en la región costa que en el centro de nuestro país.

**CUADRO 2.2**  
**CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

DIAGNOSTICO INTERNO									
Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Experiencia laboral				X			X		
Estabilidad laboral			X				X		
Empleados dedicados	X						X		
Sentido de pertenencia		X						X	
Estímulos al personal				X					X
Nivel de remuneración		X						X	
Clima laboral	X						X		
Grado de confiabilidad	X						X		

**FUENTE: TANILACT**

**ELABORADO POR: LIZANDRO TRÁVEZ**

Al ser una empresa con un reducido número de trabajadores, las habilidades, capacidades y relaciones entre ellos cobran mayor importancia debido a ello incluimos dentro de este punto atributos tales como:

La experiencia laboral se la considera como una debilidad en la empresa Tanilact ya que no todos los trabajadores tienen una amplia experiencia en el medio, ya que existe el caso que la secretaria es la contadora y a su vez es la comercializadora.

El sentido de pertenencia a la empresa, y la dedicación de los empleados son atributos que consideramos como fortalezas porque son estos los que permiten que la empresa

pueda operar con horarios bastante flexibles a fin de atender los pedidos con eficiencia. Estos atributos están estrechamente vinculados al de estabilidad en el puesto ya que Tanilact, a diferencia de otras empresas del ramo, se preocupa por asegurar a sus operarios un puesto de trabajo permanente o menos fluctuante, reforzando así en los trabajadores su sentido de pertenencia y su dedicación al trabajo.

Asimismo el nivel de remuneración si bien se mantiene en un nivel promedio (salario básico) podemos asumir como una fortaleza ya que cumple con las disposiciones legales del seguro social, beneficios sociales, etc.

Tambiéne puede considerar como una debilidad la ausencia de estímulos al personal, ya que bien es cierto ellos trabajan motivados por las condiciones descritas anteriormente podría hacerlo aún mucho mejor si tuvieran algún estímulo adicional, lo cual redundaría en mayores beneficios para la empresa.

Finalmente como fortaleza de gran impacto al clima laboral, caracterizado por relaciones cara a cara y un alto grado de confianza, lo cual redundando en un ambiente laboral lo cual ha sido visto por todos los miembros de la comunidad de la Parroquia de Tanicuchí ya que la empresa Tanilact apoya al deporte y participa con su equipo en el torneo local.

**TABLA No: 2.8**  
**POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para el presente investigación se ha tomado en cuenta como población de estudio 39 personas las mismas que conforman el total del personal administrativo y operativo de la empresa Tanilact.

Área	No. De Empleados	Total
<b><u>Administrativa</u></b>		9
Gerencia General	1	
Secretaria	1	
Contabilidad	2	
Ventas	1	
Producción	3	
Financiero	1	
<b><u>Producción</u></b>		30
Leche	8	
Quesos	10	
Jugos	5	
Yogurt	5	
Transporte	2	
Bodega	1	
<b>TOTAL</b>		39

FUENTE: TANILACT

ELABORADO POR: LIZANDRO TRÁVEZ

### 2.2.2. ENCUESTAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Mediante la aplicación de las encuestas realizadas al personal administrativo se obtuvieron los siguientes resultados:

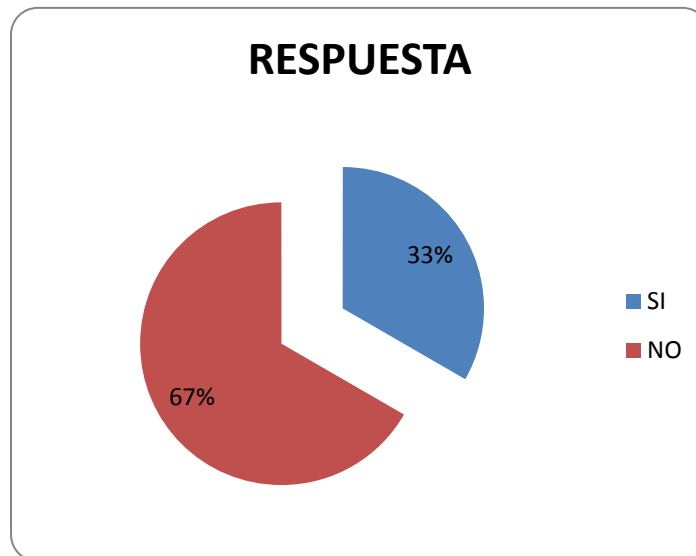
#### 1. ¿Tiene usted pleno conocimiento de las funciones a desempeñar a su cargo?

**Tabla N ° 2.9**  
**Los Perfiles de Cargo del Personal**

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJES
SI	3	33%
NO	6	67%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact de la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**GRÁFICO N° 2.1**  
**Los Perfiles de Cargo del Personal**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact de la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Aplicadas las encuestas al personal del área administrativa que laboran en las Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchí, el 67% manifiesta que no se elaboran los perfiles de cargo del personal de acuerdo a las competencias establecidas por la empresa, en tanto que el 33% indica que si se cumple con este parámetro. Los resultados obtenidos demuestran que existe una falencia en el perfil del personal perjudicando el área productiva de la Empresa a causa de que existe un desconocimiento total de dichos perfiles, tanto del empleado, como de sus superiores, lo que imposibilita la ejecución idónea de las funciones que deben ejercer los mismos.

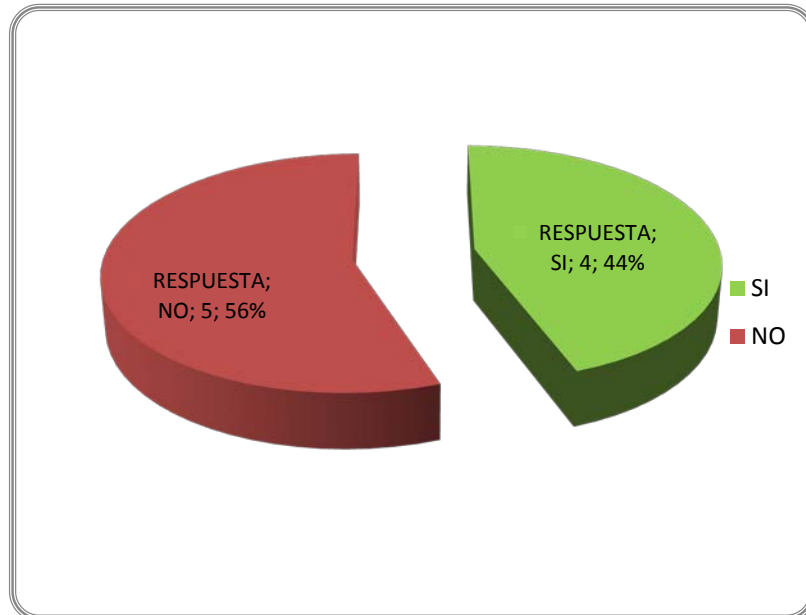
2. ¿Usted conoce a la persona que está capacitada para el proceso de selección dentro de la empresa Tanilact?

**Tabla N° 2.10**  
**Persona encargada de Seleccionar al Personal**

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJES
SI	4	44%
NO	5	56%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Empresa Láctea Tanilact de la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.2**  
**Persona encargada de Seleccionar al Personal**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

De acuerdo a las encuestas realizadas el 56% consideran que la persona encargada de seleccionar al personal no es la indicada debido a la ausencia de capacidad de liderazgo, falta de criterios para la selección del personal, provocando fallas en el desempeño de las funciones y al logro de los objetivos institucionales mientras que el 44% manifiesta que el proceso realizado de selección es el más idóneo por los resultados obtenidos en años anteriores, los cuales han demostrado que no existen fallas en los procesos selectivos del Talento Humano.

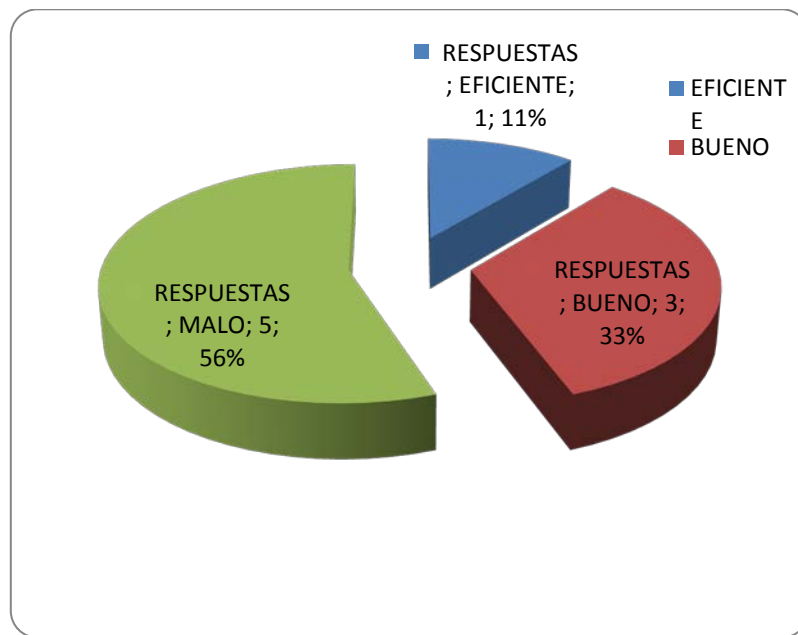
3. ¿Cómo considera Usted que es el proceso de reclutamiento y selección dentro de las Empresa?

**Tabla N° 2.11**  
**Selección de Personal**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
EFICIENTE	1	11%
BUENO	3	33%
MALO	5	67%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.3**  
**Selección de Personal**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Por lo manifestado en el 100% de las encuestas realizadas el 56% señalan que el proceso de selección no es el correcto debido a la inexistencia de procesos de evaluación de las aptitudes naturales y de personalidad de los candidatos, no existe reclutamiento del Talento Humano lo que ha provocado equivocaciones en la selección de los empleados causando deficiencias en el desarrollo de las actividades, el 33% indican que el proceso es el indicado ya que se considera la capacidad intelectual de los aspirantes y el 11% manifiestan la eficiencia del proceso selectivo ya que se considera la experiencia laboral de los trabajadores, lo cual ha brindado seguridad en el desempeño de las funciones.

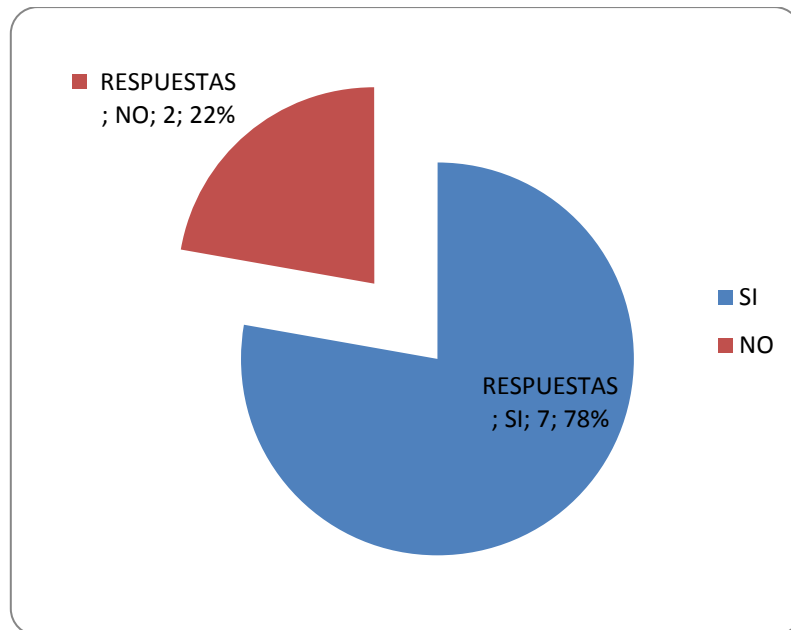
4. ¿Se ha detectado problemas dentro del Proceso Administrativo del Talento Humano?

**Tabla N° 2.12**  
**Proceso Administrativo**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	7	78%
NO	2	22%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.4**  
**Proceso Administrativo**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 78% del personal administrativo señalan la existencia de políticas para el ascenso de personal debido a que se realiza un análisis de puestos en cuanto a la capacidad y experiencia de los candidatos mientras que el 22% manifiestan la inexistencia de estas políticas ya que no se tiene los datos completos y el tiempo de servicio de los trabajadores para tal ascensos, lo cual provoca falencias al ocupar los cargos.

5. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para el análisis del currículum del nuevo personal que ingresara a la Empresa?

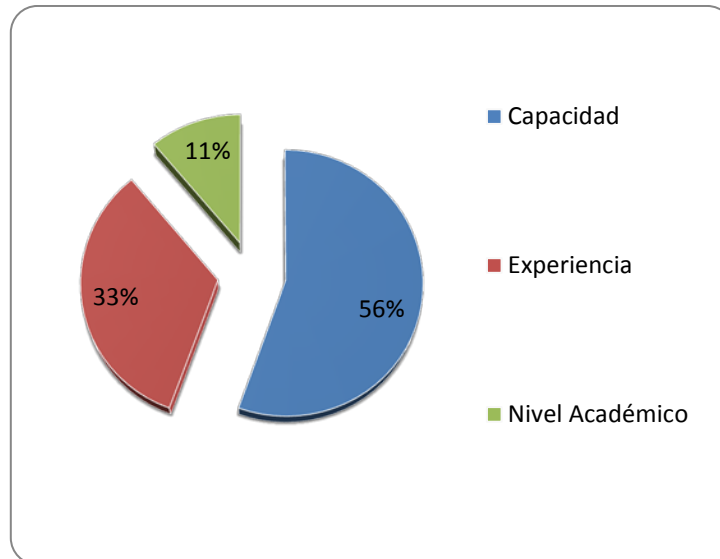
**Tabla N° 2.13**  
Aspectos que se consideran para el análisis del Currículum

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJES
Capacidad	5	56%
Experiencia	3	33%
Nivel Académico	1	11%
Otros		
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.5**

Aspectos que se consideran para análisis del Currículum



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

De los resultados obtenidos el 56 % de los encuestados manifiestan que para el ascenso del personal se considera la capacidad de los empleados, que es el eje fundamental para el desarrollo de las actividades, el 33% declaran que la experiencia es un factor clave para nuevas aspiraciones de ascenso, debido a que el aspirante tiene conocimiento óptimo de las funciones de los cargos que se desempeña en la empresa y el 11% opinan que el nivel académico es indispensable para el desarrollo de futuros puesto de trabajo, la preparación constante de los empleados fortalece el éxito de las organizaciones.

6. ¿Cómo considera que son los procedimientos de motivación dentro la de la empresa Tanilact?

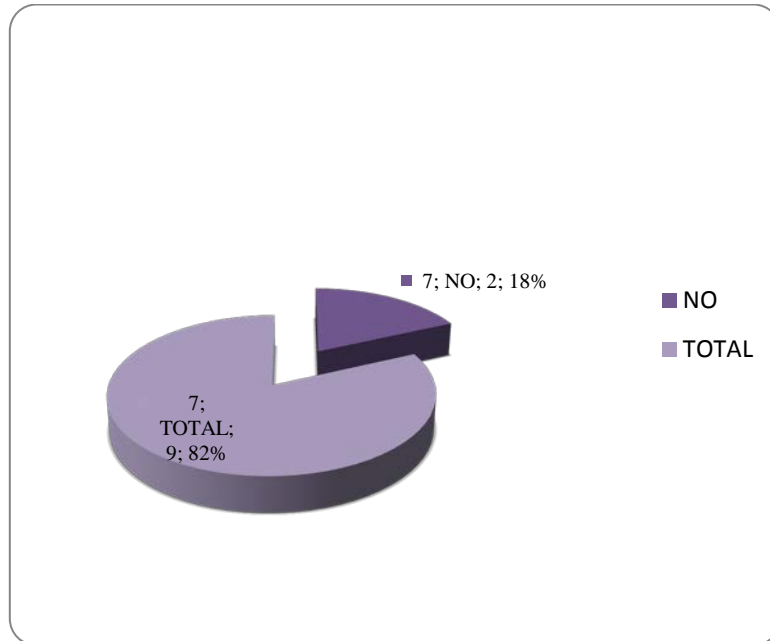
**Tabla N° 2.14**  
**Instrumentos para medir el desempeño**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
EFICIENTES	4	18%
REGULARES	5	82%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.6**

**Instrumentos para medir el desempeño**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

De los resultados obtenidos el 56% indican que los procesos de motivación utilizados para medir el desempeño son regulares debido a que no es aplicable para todo el personal de la empresa y no se realiza un análisis del desempeño pasado, actual y futuro de los trabajadores lo que ha impedido tomar decisiones relevantes en relación al factor humano, mientras que el 44% manifiestan que los instrumentos utilizados han brindado mejoramiento en el área productiva incrementando los ingresos económicos de la organización.

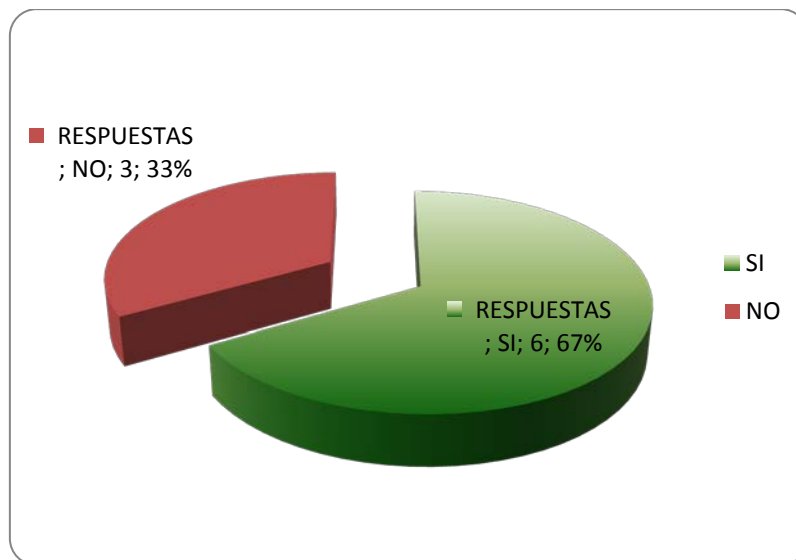
7. ¿El personal operativo que está a su cargo dentro de la empresa realizan las labores de forma óptima?

**Tabla N° 2.16**  
**Medición de Desempeño**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	6	67%
NO	3	33%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.7**  
**Medición de Desempeño**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Se puede observar que el 67% de los encuestados manifiestan que el personal operativo garantiza la efectividad y eficiencia de los procesos productivos y administrativos de la empresa y ayuda a tomar decisiones correctivas sobre la selección, desarrollo, ascensos y salarios mientras que el 33% consideran que el desempeño de funciones es responsabilidad de cada trabajador, los mismos que deben cumplir con la ejecución de sus actividades.

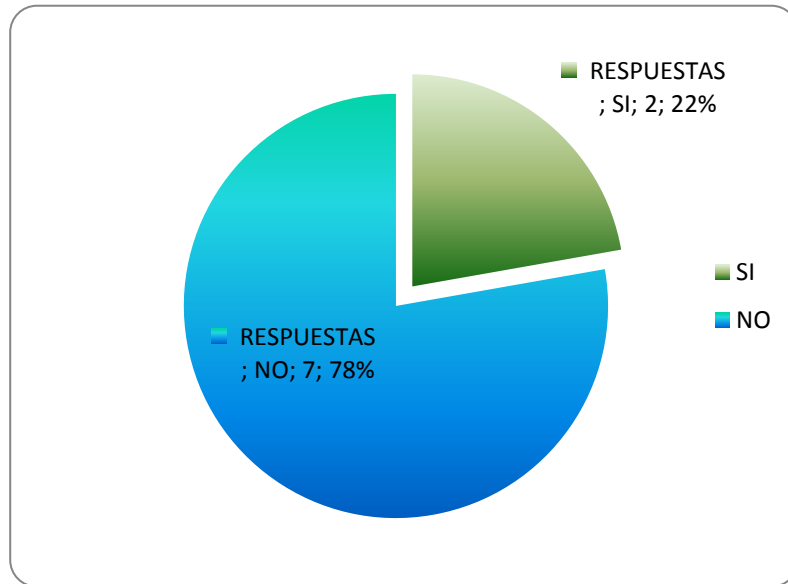
8. ¿Ha recibido usted un proceso de inducción previa al inicio de sus labores?

**Tabla N° 2.17**  
**Actualización de los Puestos de Trabajo**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	2	22%
NO	7	78%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.8**  
**Actualización de los Puestos de Trabajo**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Por lo manifestado en el 100% de las encuestas realizadas señalan que el 78% no mantiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo de los empleados dando como resultado un desconocimiento de las actividades que desempeñan los trabajadores dentro de la empresa mientras que el 22% indican que si se llevan un control pero de manera errónea debido a que no tienen completos los datos de los empleados perjudicando el cumplimiento de las metas empresariales

### 2.2.3 ENCUESTAS PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA TANILACT

Mediante la aplicación de las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados:

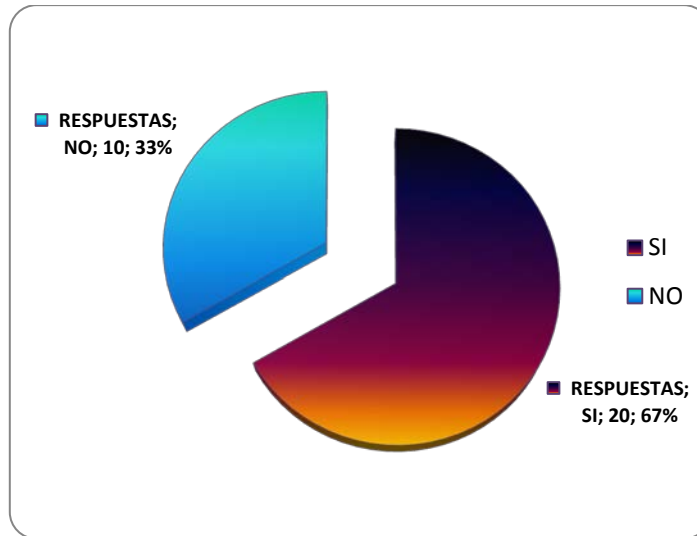
1. ¿Existe una previa explicación sobre el desarrollo de una evaluación de desempeño en el área que usted ejerce sus funciones?

**Tabla N° 2.18**  
**Evaluación de Desempeño dentro de la Empresa**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	20	67%
NO	10	33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.9**  
**Aplicación de un manual dentro de la Empresa**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

De la totalidad de los encuestados el 67% piensan que es necesario realizar una evaluación de desempeño con la finalidad de conocer si se está cumpliendo con los objetivos de la empresa y si su rendimiento dentro del desarrollo de sus funciones son las más idóneas, mientras que el 33% consideran que no es necesario ya que cada uno de ellos conocen cuáles son sus obligaciones dentro de la empresa y se tiene conocimiento de que su rendimiento depende su puesto de trabajo.

2. ¿Con que frecuencia evalúan su trabajo dentro de la empresa?

**Tabla N°2.19**

**Evaluación del Trabajo**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	3	7%
CASI SIEMPRE	3	8%
NUNCA	24	85%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N°2.10**

**Evaluación del Trabajo**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Por lo manifestado en el 100% de las encuestas realizadas el 85% señalan que no se ha realizado una evaluación exhaustiva de sus trabajos, que afecta los resultados en el cumplimiento de los objetivos, dando como resultado un desconocimiento del desempeño del personal, el 8% indican que se ha calificado por rangos sus actividades pero que no se ha dado seguimiento a las mismas existiendo carencia de criterios al momento de evaluar cada una de las funciones de los empleados y el 7% dicen que si se aplicado una valoración a su trabajo sin embargo no se califica todas los parámetros requeridos para una eficiente labor dentro de la empresa.

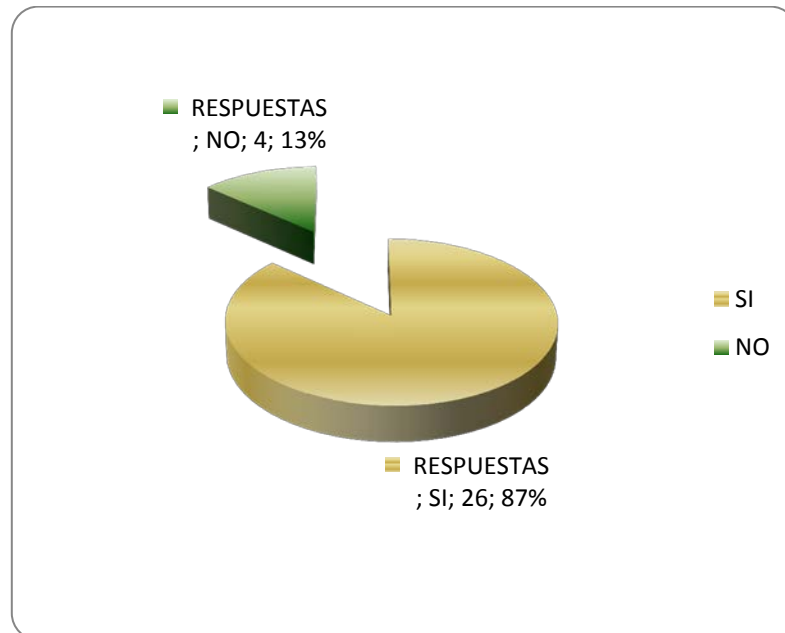
3. ¿Usted está conforme con la distribución de personal que existe actualmente dentro de la empresa?

**Tabla N° 2.20**  
**Distribución del Personal**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	26	87%
NO	4	13%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N°2.11**  
**Distribución del Personal**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

De los resultados obtenidos el 87% indican disconformidad en la distribución del personal debido a que algunos trabajadores no cumplen con el perfil del cargo, lo cual afecta el desempeño del Talento Humano ya que no se realiza un análisis de la hoja de vida de los mismos, mientras que el 13% manifiestan su conformidad en sus puestos de trabajo, siendo para ellos un reto que les ha permitido aprender nuevas cosas y relacionarse con todas las actividades que efectúa la empresa; convirtiéndose cada uno de ellos en empleados multifuncionales.

4. ¿Qué consecuencias cree Usted que conllevan la mala distribución del personal técnico y operativo en las distintas áreas de trabajo?

**Tabla N° 2.21**  
**Mala Distribución en las Distintas áreas de Trabajo**

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
	S	S
RIESGOS LABORALES	8	27%
INSEGURIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES	13	43%
RETRASO EN LOS TRABAJOS	9	30%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.12**  
**Mala Distribución en las Distintas áreas de Trabajo**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

De acuerdo a las encuestas realizadas demuestran que el 43% exponen que la mala distribución del personal provoca inseguridad en el desempeño de las funciones debido a que se desconoce cómo se va a ejecutar la actividad, el 30 % explican que una mala organización da como resultado el retraso en los trabajos perjudicando el área productividad de la empresa y el 27% indican que los riesgos laborales se da porque el personal se encuentra mal ubicado dentro de la misma.

5. ¿Recibe Usted cursos de capacitación de acuerdo a su puesto de trabajo?

**Tabla N° 2.21**  
**Capacitación de acuerdo al Puesto de Trabajo**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
<b>FRECUENTEMENTE</b>		
<b>A VECES</b>	12	60%
<b>NUNCA</b>	18	40%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.13**  
**Capacitación de acuerdo al Puesto de Trabajo**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Por lo manifestado en el 100% de las encuestas realizadas el 60% no ha sido capacitado de acuerdo a su puesto de trabajo debido a que los administradores piensan que es una pérdida de tiempo y el 40% de los encuestados señalaron que a menudo han recibido cursos de capacitación pero no relacionados con sus cargos actuales dentro de la empresa.

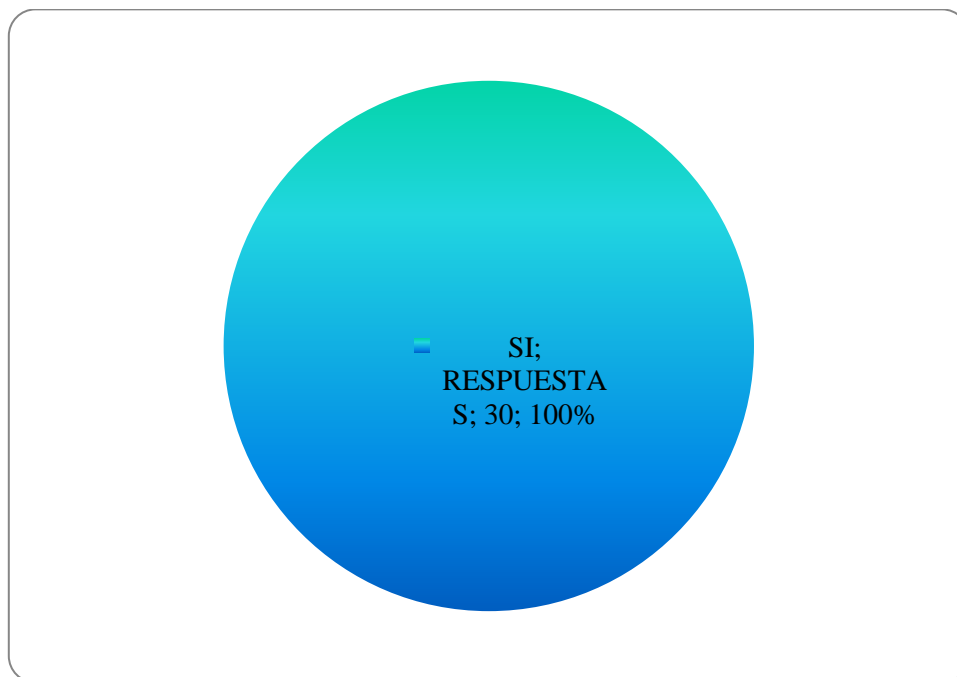
6. Usted ha percibido todo los beneficios de ley?

**Tabla N° 2.21**  
**Beneficios de Ley**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTJAES
SI	30	100%
NO	-	
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.14**  
**Beneficios de Ley**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

De los resultados obtenidos el 100% de los encuestados manifestaron que perciben todos los beneficios que exige la ley, razón por la cual ellos se sienten satisfechos de sus sueldos ya que cumple con las expectativas esperadas dentro de su desarrollo laboral y profesional.

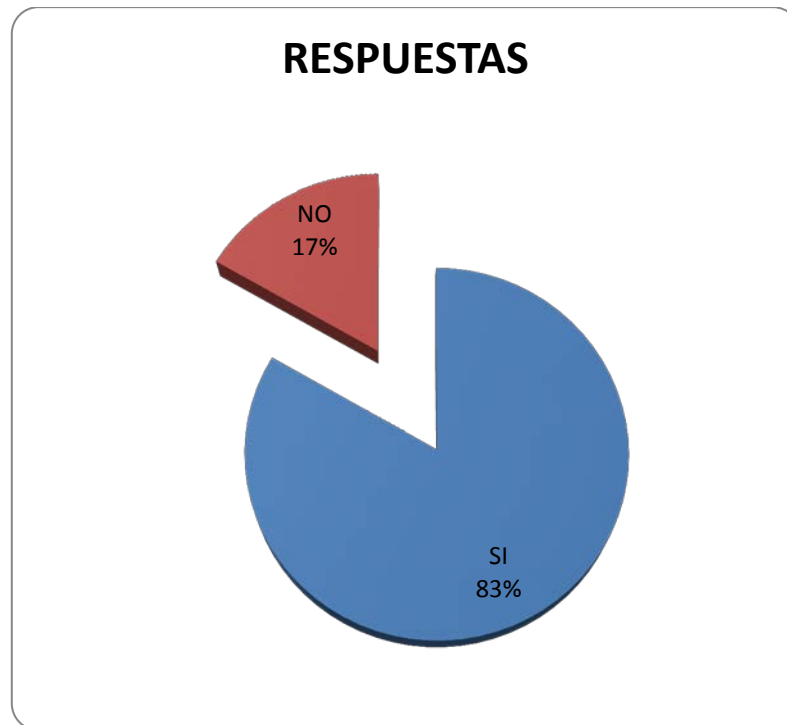
7. ¿La Empresa cuenta con un registro de entradas y salidas de los trabajadores?

**Tabla N° 2.22**  
**Registro de Entradas y Salidas**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	25	83%
NO	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.15**  
**Registro de Entradas y Salidas**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 83% de los encuestados verifican que existe un registro de entradas y salidas sobre todo en el área operativa secundaria dando como resultado un control minucioso de las horas laboradas mientras que el 17% señalan que para el área operativa primaria no existe un control de las entradas y salidas del personal; es decir no hay un control de horas trabajadas de los empleados, lo cual afecta la correcta elaboración del rol de pagos.

8. ¿Qué aspectos se considera para para el proceso de reclutamiento y selección al personal que labora en la empresa?

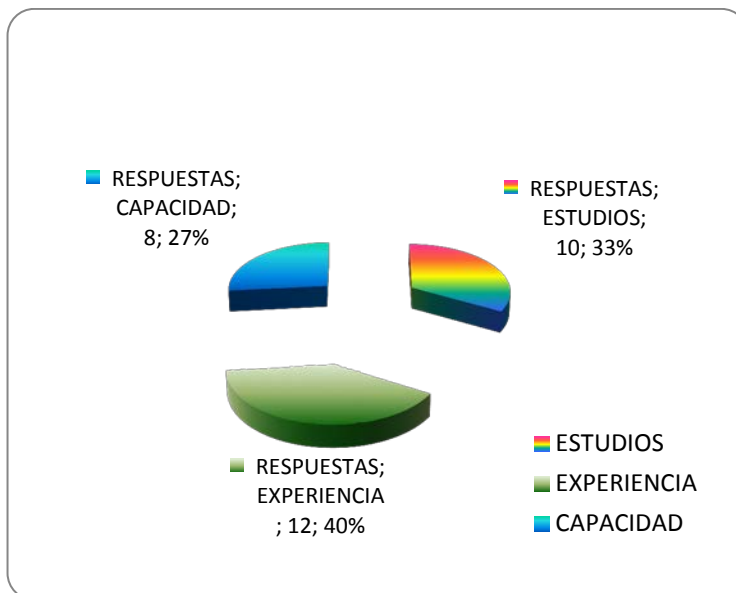
**Tabla N° 2.23**  
**Aspectos para la Selección del Personal**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
ESTUDIOS	10	33%
EXPERIENCIA	12	40%
CAPACIDAD	8	27%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.16**

**Aspectos para Reclutamiento y Selección del Personal**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

De las encuestas realizadas el 40% de los encuestados manifiestan que la experiencia es un factor que se debe considerar al realizar la selección del personal con la finalidad de evitar pérdida de tiempo al ejecutar el trabajo solicitado, el 33% declaran que los estudios es importante para la ejecución del cargo desempeñado por los empleados, sin embargo debe ir acompañado de capacidad, eficiencia, eficacia y conocimiento de causa, el 27 % expresan que lo más importante es la capacidad que tenga el trabajador al efectuar su trabajo.

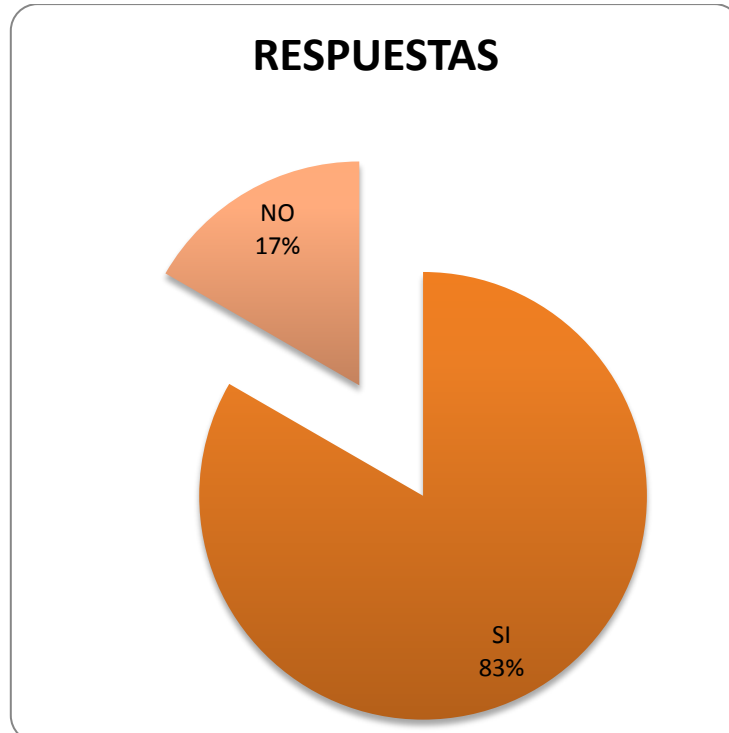
9. ¿Usted como trabajador cumple todas las funciones asignadas a su cargo?

**Tabla N° 2.24**  
**Se cumple con todas las funciones**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	25	83%
NO	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.17**  
**Se cumple con todas las funciones**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 83% de las encuestas realizadas demuestran que se cumple a cabalidad las funciones asignadas debido a que se sienten comprometidos con la entidad la cual les otorga accesibilidad necesaria para el desarrollo de sus actividades tanto internas como externas mientras que el 17% señalan que no se cumple totalmente dichas funciones ya que son rotativos los puestos de trabajo; es decir que las actividades ejecutadas son multifuncionales.

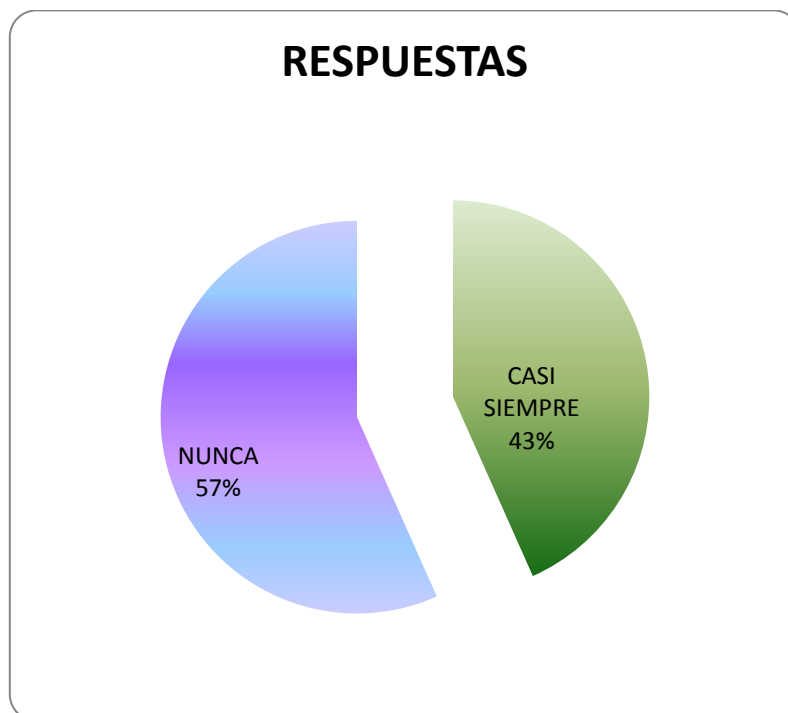
10. ¿El ambiente laboral dentro de su empresa es agradable?

**Tabla N° 2.26**  
**Clima Organizacional**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE		
CASI SIEMPRE	13	43%
NUNCA	17	57%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

**Gráfico N° 2.18**  
**Clima Organizacional**



**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

De los resultados obtenidos el 57% de los encuestados expusieron que nunca se ha observado un ambiente agradable dentro de la empresa razón por la cual consideran que existen falencias significativas en el desarrollo del clima organizacional de la misma forma no se ha realizado un proceso de motivación el 43% manifiestan que a menudo se ha efectuado actividades de integración e la diferentes áreas lo cual beneficia al entorno laboral dentro de la empresa.

### CUADRO N. 2.3

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ENCUESTAS PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

<b>ENCUESTAS PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Los Perfiles de Cargo del Personal</li><li>2. Persona encargada de Seleccionar al Personal</li><li>3. Selección de Personal</li><li>4. Proceso Administrativo</li><li>5. Aspectos que se consideran para el análisis del Currículum</li><li>6. Instrumentos para medir el desempeño</li><li>7. Medición de Desempeño</li><li>8. Actualización de los Puestos de Trabajo</li></ol>
<p><b>CONCLUSIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dentro de este estudio se pudieron analizar los diferentes procesos de gestión que ha realizado en la empresa Tanilact donde demuestra grandes falencias ya que no existe un departamento de Talento Humano que realice los procesos de reclutamiento y selección lo que demuestra que los procedimientos son realizados de forma desorganizada.</li><li>• No existen parámetros para la evaluación de desempeño lo que indica lo necesario de implementar un Manual de Talento Humano</li></ul>
<b>PREGUNTAS PERSONAL OPERATIVO</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Evaluación de Desempeño dentro de la Empresa</li><li>2. Evaluación del Trabajo</li><li>3. Distribución del Personal</li><li>4. Mala Distribución en las Distintas áreas de Trabajo</li><li>5. Capacitación de acuerdo al Puesto de Trabajo</li><li>6. Beneficios de Ley</li><li>7. Registro de Entradas y Salidas</li><li>8. Aspectos para la Selección del Personal</li><li>9. Se cumple con todas las funciones</li><li>10. Clima Organizacional</li></ol>
<p><b>CONCLUSIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Como resultado de la encuestas realizada al personal operativo se logró determinar el grado de satisfacción en los cargos que actualmente desempeñan sus funciones, así como la necesidad de contar con un Manual</li></ul>

de Talento Humano que mejore el entorno laboral y permita ofrecer un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

**RECOMENDACIONES:**

- Al personal encargado de la administración del Talento Humano se recomienda una continua difusión de la filosofía empresarial de la empresa Tanilact de tal forma que tanto empleados administrativos como operativos se sientan identificados con la misma y trabajen en conjunto para alcanzar sus objetivos.
- Siendo una de las principales deficiencias la falta de personal en el departamento de Talento Humano es necesario la asignación de personal con pleno conocimiento de las actividades y funciones a cumplir en esta área.

**Fuente:** Encuestas Empresa Láctea Tanilact la Parroquia de Tanicuchí  
**Elaborado por:** Lisandro Trávez

## **CAPÍTULO III**

### **MANUAL DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA LACTEA TANILACT**

#### ***Introducción***

El presente manual servirá como referenciapara el Ejecutivo de Talento Humanocuandose le presente alguna situación en la que no se sepa manejar o simplemente saber cómo se maneja la empresa o recordar algunos conceptos que se olvidan con el tiempo si no se aplican constantemente.

El objetivo de la administración del Talento Humano es el mejoramiento del desempeño y aportaciones del personal a la organización, en una actividad ética y socialmente responsable en que las personas sean vistas como tales y no como un activo más de las empresas.

El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada de todos los factores que en ella intervienen. Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos del negocio.

Conocido el tipo de empresa y sobre todo los objetivos de ésta hay que localizar mediante las diversas fuentes de reclutamiento al personal que reúna los requisitos preestablecidos para cada puesto.

La formación del Talento Humano es uno de los factores esenciales del progreso y crecimiento de las organizaciones y a su vez explica la diferencia de desarrollo entre las empresas

En el presente capítulo se refleja un Manual de Talento Humano reflejado en las características y necesidades de la empresa Tanilact S.A, con la finalidad de alcanzar máximos niveles de eficiencia en aspecto laboral y mejorando la calidad del entorno del mismo. Adicionalmente se proporcionara una fuente de información que permitirá al Talento Humano desarrollarse con mayor de eficiencia dentro de la organización así mismo le permitirá contar con una herramienta indispensable en el proceso de gestión

### ***Justificación***

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el Talento Humano - tienen una importancia sumamente considerable. El Talento Humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de Talento Humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

La empresa Tanilact S.A tiene relación laboral con treinta y nueve empleados, no existe un departamento de Talento Humano y peor aún, no posee un manual de selección, reclutamiento y contratación de personal, etc., por esta razón es indispensable crear un Manual de Talento Humano que ayude al gerente general tomar decisiones oportunas y adecuadas.

La presente investigación se llevó a cabo con la finalidad de detectar problemas críticos de los empleados, estimular la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, la reducción de costes de los Talento Humano a través de procedimientos de personal más eficiente.

La elaboración de un Manual de Talento Humano es importante por cuanto permitió identificar las irregularidades, deficiencias y debilidades en el manejo del personal y contribuye a la toma de decisiones sobre la implantación de medidas correctivas para el éxito empresarial de la Empresa Láctea Tanilact de la Parroquia de Tanicuchí, a través del manejo eficiente de sus actividades.

### ***Diseño de la Propuesta***

La metodología para la aplicación del Manual de Talento Humano en la Empresa Láctea Tanilact está constituida por el siguiente procedimiento:

Se realizara un manual de funciones el mismo que permitirá conocer los requisitos necesarios dentro de la empresa, como también se determinaran documentos de apoyo tanto en lo que se refiere a los modelos, planes de procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, remuneraciones, inducción, rotación los cuales podrán ayudar de una forma óptima al momento que la empresa Tanilact lo requiera.

Este manual debe ser conocido y utilizado por los que laboran en el departamento de Talento Humano y Jefes Administrativos. La información contenida en este documento debe ser analizada y revisada para ponerla en práctica, dicha actividad debe realizarla el jefe del departamento del Talento Humano en coordinación con su equipo de trabajo.

Este documento debe ser actualizado de forma continua debido a los cambios:

- Económicos
- Políticos
- Sociales.

- Culturales.
- Tecnológicos

El gerente General será el encargado de conformar un equipo de trabajo para que realice las actualizaciones necesarias a este Manual.

Al actualizar este manual se deberán remplazar las paginas donde se hagan los cambios e insertar pie de la misma haciendo saber su modificación.

### ***Objetivo del Manual de Talento Humano***

- Describir los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, capacitación e inducción a través de la elaboración de un Manual de Talento Humano utilizando los instrumentos realizados en mencionada propuesta que garantice la comprensión de las personas encargadas de la parte administrativa de la empresa Tanilact.

### ***Alcance del Manual de Talento Humano***

- Este manual aplica para todos las dependencias de la Administración de la empresa Tanilact y comprende toda la descripción de los procesos de un manual de Talento Humano y sus subprocesos.

### ***Responsables***

- El Gerente general y todo el personal administrativo son responsables de velar por aplicación y actualización de este documento.

## ***Políticas de Operación***

- Este documento debe ser dado a conocer a todo el personal de la empresa Tanilact.
- Este documento debe servir de base para asegurar el cumplimiento de la gestión de los procesos de la Administración del Talento Humano, así como, todos los documentos aquí referenciados.
- Es responsabilidad del departamento de Talento Humano de la empresa Tanilact utilizar dicho documento en todos los procedimientos cuando se requiera nuevo personal
- Identifica las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea. Comprende el tipo de empleado necesario en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas con anterioridad.

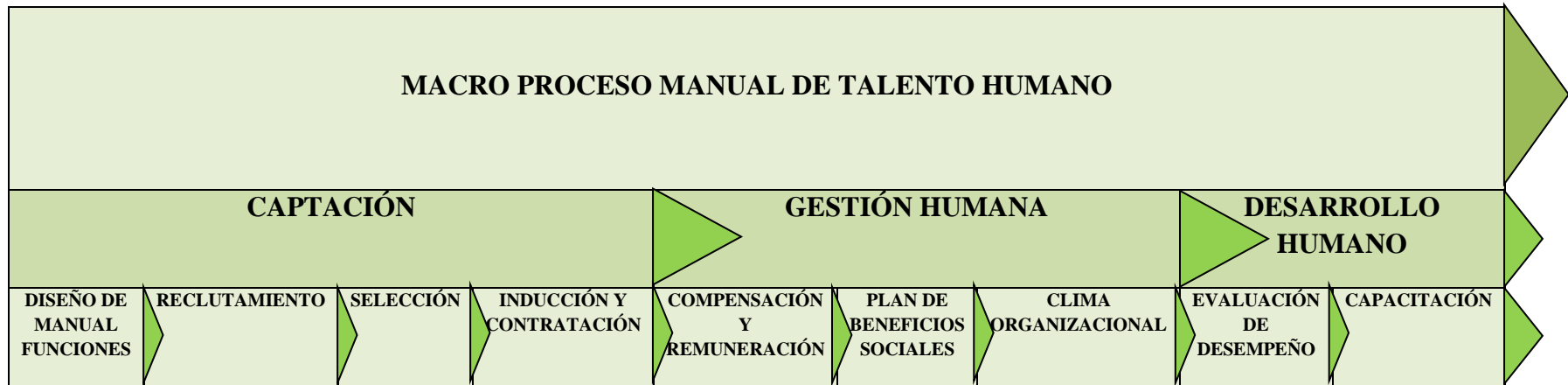
## **MANUAL DE PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO**

El propósito de este manual es documentar las actividades que se tienen que desarrollar en la Gestión de Talento Humano para asegurar excelencia en los procesos de Captación. Gestión y Desarrollo.

## PROCESO DEL MANUAL DE TALENTO HUMANO

*Los procesos de gestión del Talento Humano permitirán conocer las actividades relacionadas con el Talento Humano, desde que ingresa a la organización y su desarrollo dentro de la misma.*

### CADENA DE VALOR DE MANUAL DE TALENTO HUMANO



**FUENTE:** MANUAL DE TALENTO HUMANO  
**ELABORADO POR:** LISANDRO TRÁVEZ

## ***Proceso de Captación***

Este proceso permitirá alimentar a la organización del capital humano suficiente el éxito de este proceso dependerá de la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

La aplicación del manual de funciones dentro de la empresa Tanilact será de mucha ayuda ya que servirá de guía para el encargado del Talento Humano.


TANILACT, requiere por lo menos de los siguientes puestos:

**CUADRO N° 3.1  
TALENTO HUMANO**

<b>No. de Personas</b>	<b>Proceso / funciones</b>
<b>Gerente General</b>	Establecer las políticas, administración, ventas y finanzas
<b>Gerente de Producción</b>	Control del programa de elaboración
<b>Gerente de Ventas</b>	Control de ventas
<b>Gerente de Administración y Finanzas</b>	Nómina, personal y contabilidad
<b>Gerente de Talento Humano</b>	Control y manejo del personal
<b>Supervisor de Operaciones</b>	Vigilar el cumplimiento de las órdenes de producción
<b>Personal Operacional</b>	Proceso productivos

FUENTE: EMPRESA TANILACT  
ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## Funciones

 <b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Gerente General
<b>AREA:</b>	Administrativa
<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Según tipo de estructura de Seccional.
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	Terminación y aprobación de las materias que conforman el pensum académico en derecho, administración de empresas, administración pública, ingeniería industrial, salud ocupacional, psicología, trabajo social o comunicación social.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA</b>	(2) año de experiencia profesional relacionada.
OBJETIVO PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las funciones técnicas del área Administrativa y de la Dirección Ejecutiva Seccional con el fin de contribuir en el logro de los objetivos establecidos por la entidad, consultando los principios de eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia.</li> </ul>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar, supervisar y evaluar las actividades propias del personal bajo su inmediata responsabilidad.</li> <li>Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades técnicas y/o administrativas de la dependencia o grupo de trabajo velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.</li> <li>Coordinar y realizar las investigaciones y preparar los informes de acuerdo con las instrucciones recibidas.</li> <li>Aplicar conocimientos, principios y técnicas de la disciplina académica para lograr los fines del área a la cual se encuentre vinculado.</li> <li>Analizar, proyectar, perfeccionar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas de la dependencia.</li> <li>Coordinar y controlar con las entidades correspondientes la prestación de los servicios del sistema de</li> </ul>	

seguridad social integral para los funcionarios y empleados de las Corporaciones y despachos judiciales de su competencia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la elaboración, desarrollo y evaluación de los programas del sistema de seguridad social integral, salud, vivienda y recreación para los funcionarios y empleados de sus distritos judiciales, así como de los programas y políticas de la Sala Administrativa en materia de bienestar social.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS</b>
<b><u>Experticia técnica:</u> capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Trabajo en equipo:</u></b> capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Orientación a logros y resultados:</u></b> capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Creatividad e innovación:</u></b> capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Eficiencia operacional:</u></b> capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Compromiso institucional:</u></b> capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>
<b>DOMINIOS PARTICULARES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho Administrativo, Derecho Laboral y Seguridad Social, Régimen Salarial .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Herramientas ofimáticas e Internet.</b></li> </ul>



### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Gerente de Producción
<b>AREA:</b>	Área Producción
<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Uno (1)

### REQUISITOS MÍNIMOS

<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	Título profesional en Ing. en alimentos, conocimientos en lo que corresponde a la maquinaria.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA</b>	(2) años de experiencia profesional relacionada.

### OBJETIVO PRINCIPAL

- **Coordinar el área productiva de la Empresa con el fin de contribuir con el logro de los objetivos establecidos por la entidad consultando los principios de eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia.**

### FUNCIONES ESENCIALES

- Coordinar, supervisar y evaluar las actividades propias del personal bajo su inmediata responsabilidad.
- Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades técnicas y/o administrativas de la dependencia o grupo de trabajo y velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.
- Coordinar y realizar las investigaciones y preparar los informes de acuerdo con las instrucciones recibidas.
- Aplicar conocimientos, principios y técnicas de la disciplina académica para lograr los fines del área a la cual se encuentre vinculado.
- Analizar, proyectar, perfeccionar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas de la dependencia.
- Brindar asesoría en el área de desempeño de acuerdo con las políticas y disposiciones vigentes sobre la materia.
- Estudiar, evaluar y conceptuar acerca de los asuntos competencia de la dependencia, de acuerdo con las

normas preestablecidas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el análisis, revisión, control y evaluación de los sistemas y procedimientos para procurar su efectividad en el área productiva.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas con la oportunidad y periodicidad requeridas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar las actividades necesarias para el óptimo funcionamiento del proceso a cargo, conforme con lo señalado en el sistema de gestión de calidad.</li> </ul>
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Liderazgo</u></b>: capacidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos institucionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Planeación</u></b>: capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Toma de decisiones</u></b>: capacidad para elaborar e implementar oportuna y eficazmente estrategias y acciones para optimizar su gestión en relación con el plan operativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Dirección y desarrollo de personal</u></b>: capacidad para favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales presentes y futuras.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Orientación a logros y resultados del área productiva</u></b>: capacidad para orientar su actuación hacia la ejecución y seguimiento de políticas, planes y proyectos encaminados a la gestión eficiente de los recursos destinados para el funcionamiento idóneo de los procesos productivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Pensamiento analítico</u></b>: capacidad para analizar, abstraer y evaluar con dominio y profundidad los asuntos concernientes a los procesos a su cargo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Compromiso institucional</u></b>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros para la Entidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Comunicación</u></b>: capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional en los diferentes contextos en los que se desenvuelve.</li> </ul>
DOMINIOS PARTICULARES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad Industrial, mantenimiento, procesos productivos de productos lácteos</li> </ul>



## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Gerente de Administración y Finanzas
<b>AREA:</b>	Área Financiera
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	Según tipo de estructura Seccional.
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	Título profesional en contador, administración en empresas, Ing. comercial.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA</b>	(3) años de experiencia profesional relacionada.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalar y confrontar los estados financieros de la Seccional que revelen la situación financiera y económica de ésta para ser utilizados como herramienta en la toma de decisiones.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la elaboración de los informes que requieran sus conocimientos, utilizando las herramientas definidas por el superior inmediato.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades técnicas y/o administrativas del grupo de trabajo y velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar conocimientos, principios y técnicas de una disciplina académica para lograr los fines del área a la cual se encuentre vinculado el grupo de trabajo bajo su responsabilidad.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar, evaluar y conceptuar acerca de los asuntos competencia de la dependencia, de acuerdo con las normas preestablecidas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder por la conservación y buen uso de la información bajo su cargo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por su superior y los reglamentos para el cumplimiento de la misión de la Entidad, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y área de desempeño del cargo.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la elaboración de los Estados Financieros de la Seccional y certificar la veracidad de la información contenida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar el análisis financiero del balance general y sugerir al Jefe Inmediato y al Director Ejecutivo Seccional, las alternativas para el mejoramiento de las situaciones encontradas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar las normas para el manejo contable que expiden los entes fiscalizadores y organismos de control.(SRI)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar, distribuir y controlar las funciones del personal a su cargo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscribir las conciliaciones bancarias de la entidad.</li> </ul>
<p>COMPETENCIAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Experticia técnica:</u></b> capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Trabajo en equipo:</u></b> capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Orientación a logros y resultados:</u></b> capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Creatividad e innovación:</u></b> capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Eficiencia operacional:</u></b> capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Compromiso institucional:</u></b> capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>
<p>DOMINIOS PARTICULARES</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos, Contratación , Normas Contables y tributación, Gestión Documental.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquetes contables, anexos transaccionales, manejo de estados financieros.</li> </ul>



## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Gerente de Talento Humano
<b>AREA:</b>	Área Administrativa
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	Según tipo de estructura Seccional
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	Terminación y aprobación de las materias que conforman el pensum académico en Administración de Talento Humano, ingeniería comercial, administración de empresas.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA</b>	Un (2) año de experiencia profesional relacionada.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la oportuna y adecuada distribución, adiestramiento e información al personal nuevo y antiguo de la empresa.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analizar y controlar la programación, ejecución del planeación del departamento de Talento Humano.</b></li> <li>• <b>Revisar y analizar los informes de ejecución y situación actual del personal de la empresa.</b></li> <li>• <b>Preparar y analizar los informes de ejecución de los proyectos de inversión que tenga a cargo.</b></li> <li>• <b>Mantener la integración y la sociabilización de los canales de comunicación.</b></li> <li>• <b>Planificar y organizar procesos de reclutamiento selección y contratación del personal...</b></li> <li>• <b>Elaborar conjuntamente con su grupo de trabajo, los procesos de captación de personal.</b></li> <li>• <b>Recepcionar la información y documentación para la elaboración del Informe Trimestral del departamento a cargo sobre lo que se refiera a remuneraciones, capacitación y desempeño del personal.</b></li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por su superior y los reglamentos para el cumplimiento de la misión de la Entidad, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y área de desempeño del cargo.</b></li> </ul>
<p>COMPETENCIAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Experticia técnica:</u> capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Trabajo en equipo:</u> capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Orientación a logros y resultados:</u> capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Creatividad e innovación:</u> capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Eficiencia operacional:</u> capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Compromiso institucional:</u> capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</b></li> </ul>
<p>DOMINIOS PARTICULARES</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos del área de mercado laboral,colaborar con la organización de todos los eventos sociales dentro y fuera de la empresa, conocimientos sobre las normas y estatutos del manejo del Talento Humano en todas las áreas...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Herramientas ofimáticas, y paquetes informáticos Talento Humano.</b></li> </ul>



## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Supervisor
<b>AREA:</b>	Área Productiva
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	Según tipo de Seccional
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Terminación y aprobación de las materias que conforman el pensum académico en ingeniería de industrial o ingeniería alimentos.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia profesional relacionada.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las actividades del grupo de trabajo en las diferentes áreas productivas de la empresa con el fin de contribuir con el logro de los objetivos establecidos por la entidad consultando los principios eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisar y dar mantenimiento a la maquinaria.</b></li> <li>• <b>Realizar la supervisión a los convenios o contratos que sobre temas de su competencia.</b></li> <li>• <b>Realizar acompañamiento permanente en caso de existir personal de adiestramiento.</b></li> <li>• <b>Participar en el proceso de capacitación de los operarios...</b></li> <li>• <b>Llevar control de calidad.</b></li> <li>• <b>Informar al gerente sobre la obsolescencia de los equipos.</b></li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Experticia técnica:</u> capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</b></li> <li>• <b><u>Trabajo en equipo:</u> capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</b></li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Orientación a logros y resultados:</u></b> capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Creatividad e innovación:</u></b> capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Eficiencia operacional:</u></b> capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Compromiso institucional:</u></b> capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>
<p>DOMINIOS PARTICULARES</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Información, desarrollo de aplicaciones, manejo de maquinaria conocimientos en las áreas de producción de los derivados de la leche.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mantenimiento de maquinaria, buena comunicación con lo demás.</b></li> </ul>



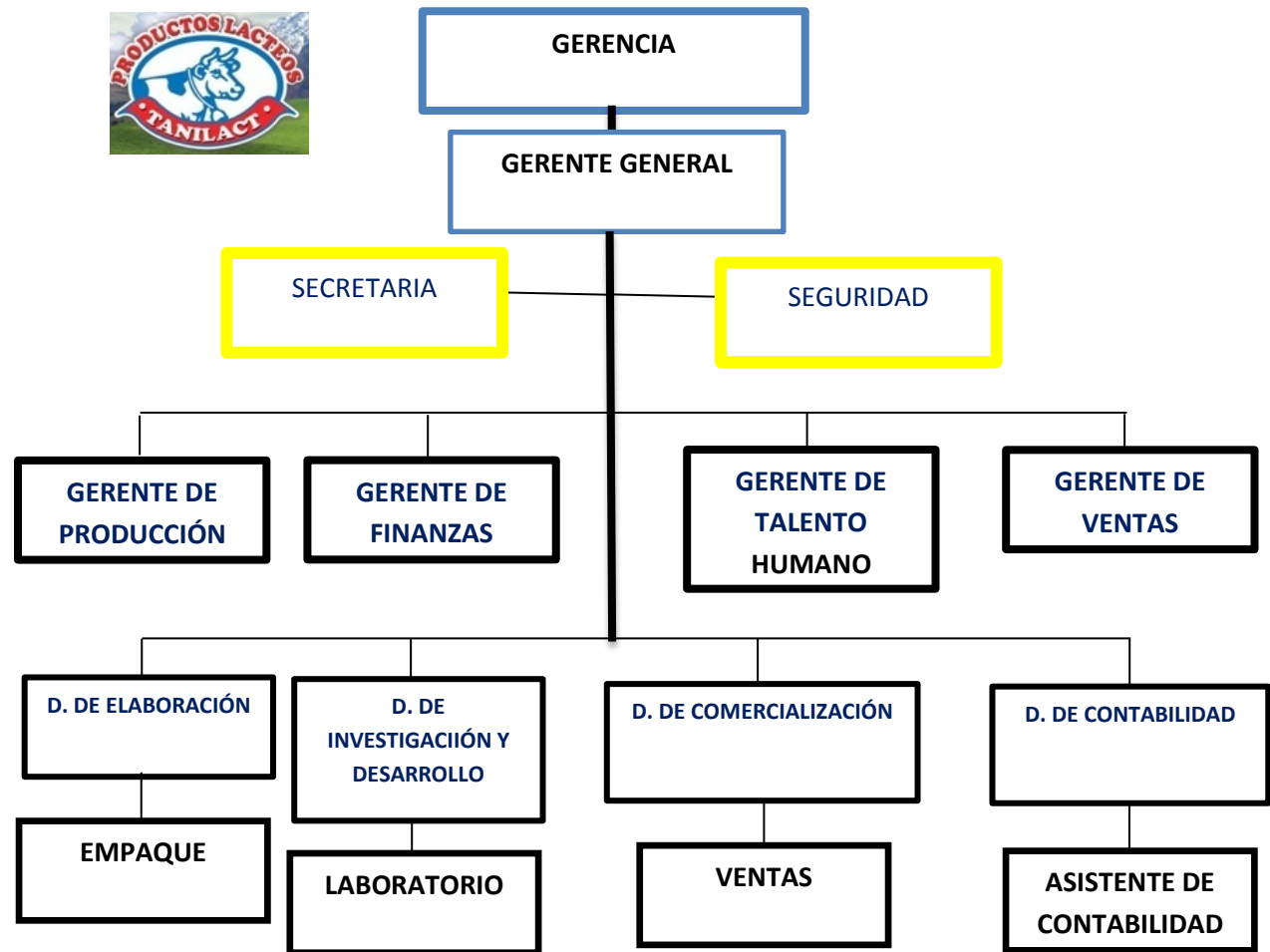
## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Operarios
<b>AREA:</b>	Área Productiva
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	Segúntipo de Seccional
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Bachiller Agrónomo Bachiller Técnico Bachiller Químico.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (2) año de experiencia profesional relacionada.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar de la forma más óptima los procesos de producción en la elaboración de productos derivados de la leche conjuntamente con la maquinaria de la empresa.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisar el funcionamiento de la maquinaria.</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Controlar la calidad de los procesos productivos.</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Preparar el proceso de empaque de los productos.</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Examinar y controlar la recolección de la leche de las diferentes haciendas.</b></li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Experticia técnica:</u> capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Trabajo en equipo:</u> capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Orientación a logros y resultados:</u> capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Creatividad e innovación:</u> capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</b></li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Eficiencia operacional:</u></b> capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Compromiso institucional:</u></b> capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>
<p>DOMINIOS PARTICULARES</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaquetamiento de la leche en sus diferentes presentaciones, conocimientos en la elaboración de quesos, jugos, yogurt, mantequilla, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manejo de maquinaria, buena comunicación con lo demás.</b></li> </ul>

El proponente sugiere utilizar este tipo de organigrama (**analítico**) ya permite observar diferentes aspectos del comportamiento organizacional, por otra parte refleja una visión macro o global de la misma, con la finalidad por ejemplo de análisis para un presupuesto, para distribuir los trabajadores a las diferentes áreas, etc. Este modelo de organigrama va dirigido a persona muy familiarizada o especializada en sus aplicaciones.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA





**RECLUTAMIENTO**

**CARACTERIZACION**

**MACROPROCESO:** Manual de Talento Humano (MTH.1)

**PROCESO:** CAPTACIÓN (MTH.1.1)

**SUBPROCESO:** RECLUTAMIENTO (MTH.1.1.1)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
<b>Personal TANILACT</b>	Mercado Laboral	Planificación del Talento Humano por cada área. Requisición de personal para cobertura de vacante. Fuentes internas de provisión de candidatos mercado laboral.	Ingresar información suficiente de candidatos idóneos para el proceso de Selección del Talento Humano de modo que se cumplan los perfiles establecidos y se promuevan y mantenga la nueva filosofía organizacional	Carpetas, Información y documentos debidamente llenos para la selección del Talento Humano	MTH 1.1.2	

**CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b>	<b>REQUERIMIENTO EXTERNO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer requerimiento de TTHH</li> <li>• Identificar y asignar a que proceso de unidad.</li> <li>• Establecer perfil mínimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar en nómina si existe candidato a nivel interno.</li> <li>• Evaluación de candidato</li> <li>• Verificar su cumple con el perfil mínimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar la no existencia en nómina a nivel interno.</li> <li>• Realizar convocatoria externa</li> </ul>

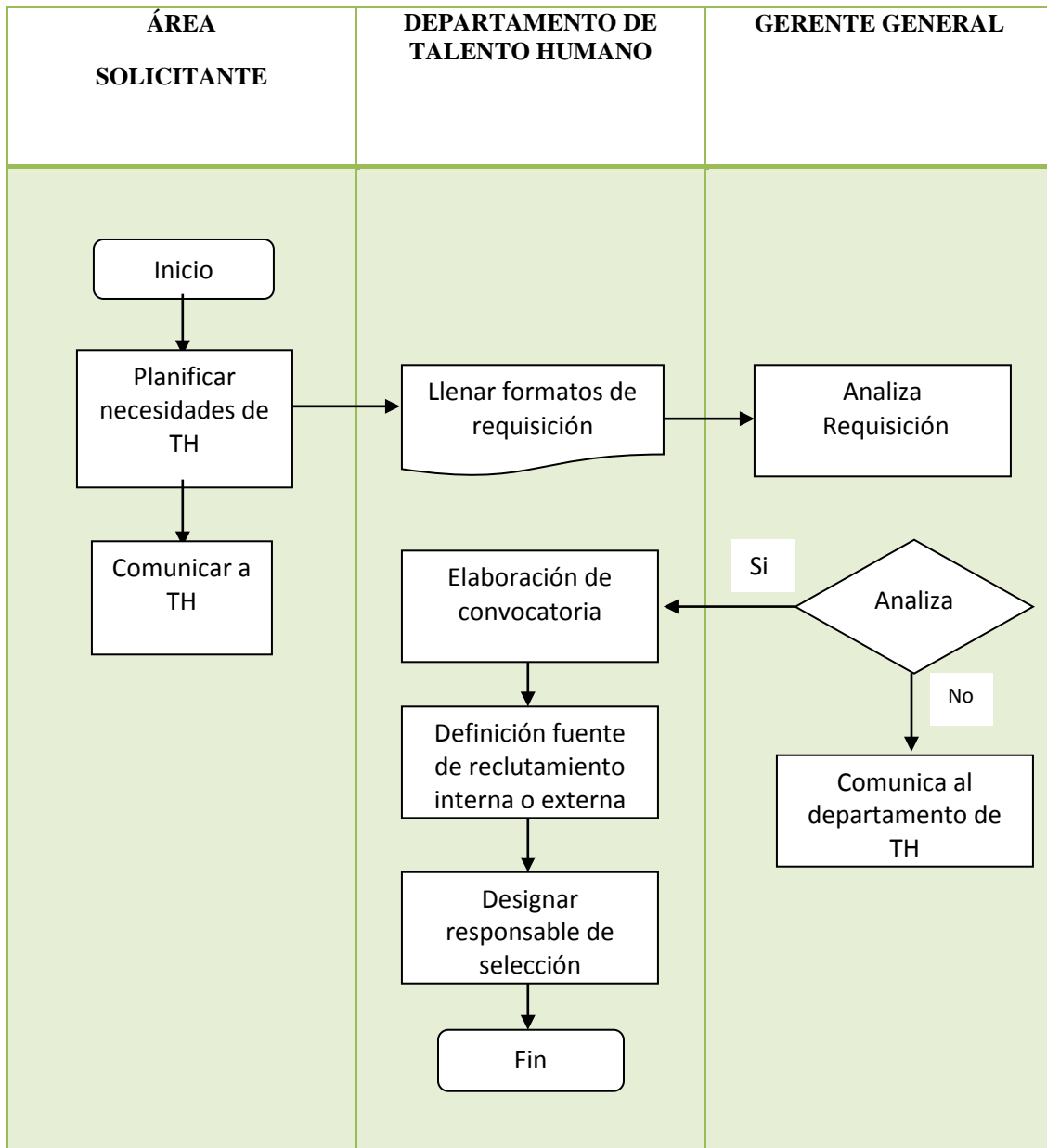
FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

MACROPROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		
PROCESO: CAPTACIÓN MTH 1.1		
SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO MTH 1.1.1		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Planificar las necesidades del Talento Humano	Área Solicitante
2	Comunicar al departamento de Talento Humano	Área Solicitante
3	Llenar todos los datos en los formatos de requisición y el jefe de personal presentará la hoja de requerimiento de personal al gerente	Jefe de Talento Humano
4	Receptar y ver que los datos estén completos, analiza, aprueba o desaprueba dicho requerimiento.	Gerente General
5	Envía la copia de la hoja de requerimiento al jefe de personal, la original lo archiva	Jefe de Talento Humano
6	Recibe la copia de la hoja de requerimiento aprobada y si es desaprobadada lo archiva	Jefe de Talento Humano
7	Si está aprobada, buscar el personal solicitado mediante la publicación de una convocatoria	Jefe de Talento Humano
8	Elaborar convocatoria estudiando primero la posibilidad de realizar una promoción interna o sino se recurre a fuentes externas.	Jefe de Talento Humano
9	Designar responsable de selección	Dpto. de Talento Humano

FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## FLUJOGRAMA PROCESO DE RECLUTAMIENTO



FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## ***Reclutamiento***

La empresa Tanilact deberá aplicar un adecuado proceso de reclutamiento a través de la aplicación de técnicas e instrumentos que permita buscar y atraer solicitantes de empleo que se encuentren capacitados para desempeñar adecuadamente una labor determinada para ocupar una vacante o un nuevos pesto de trabajo .

Para realizar el proceso de reclutamiento se utilizaran medios de comunicación como prensa escrita, radio o televisión.

Las áreas que participaran en el proceso de reclutamiento son los siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Talento Humano
- Jefe del área solicitante

Los documentos a utilizarse son:

- Formato de Requisición de personal (ANEXO N.1)
- Modelo de publicación interna (ANEXO N.2)
- Modelo de publicación externa (ANEXO N.3)



## SELECCIÓN

### CARACTERIZACION

**MACROPROCESO:** Manual de Talento Humano (MTH.1)

**PROCESO:** Captación (MTH.1.1)

**SUBPROCESO:** Selección (MTH.1.1.2)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
<b>Personal TANILACT</b>	Mercado Laboral	Carpeteo Calificación de carpetas	De la información obtenida se procede a filtrar a las personas para preseleccionar en una terna a los candidatos más idóneos para cubrir las vacantes.	Terna de preseleccionados debidamente calificada y preparada para selección de un contratado	MTH 1.1.3	

## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE SELECCIÓN



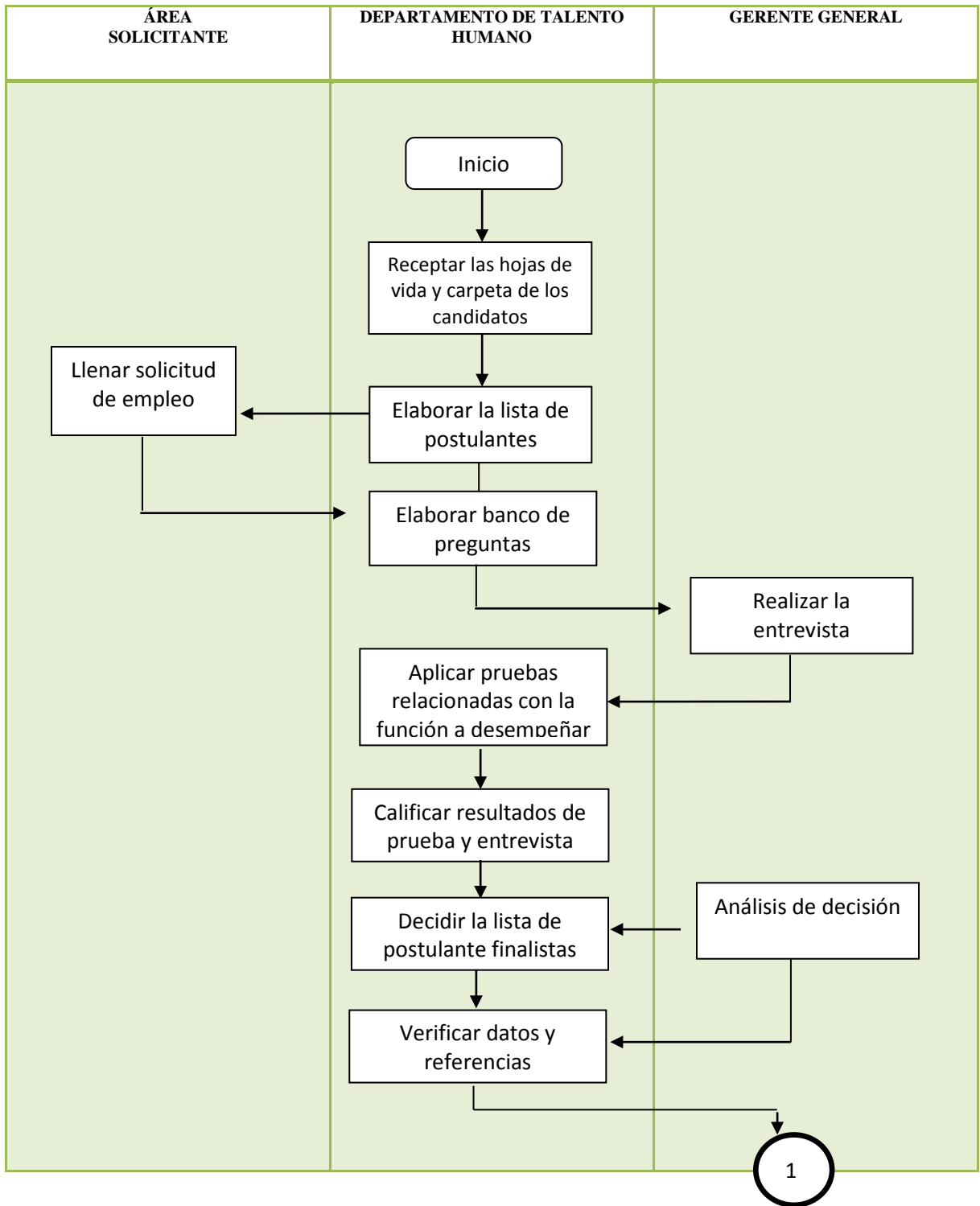
FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

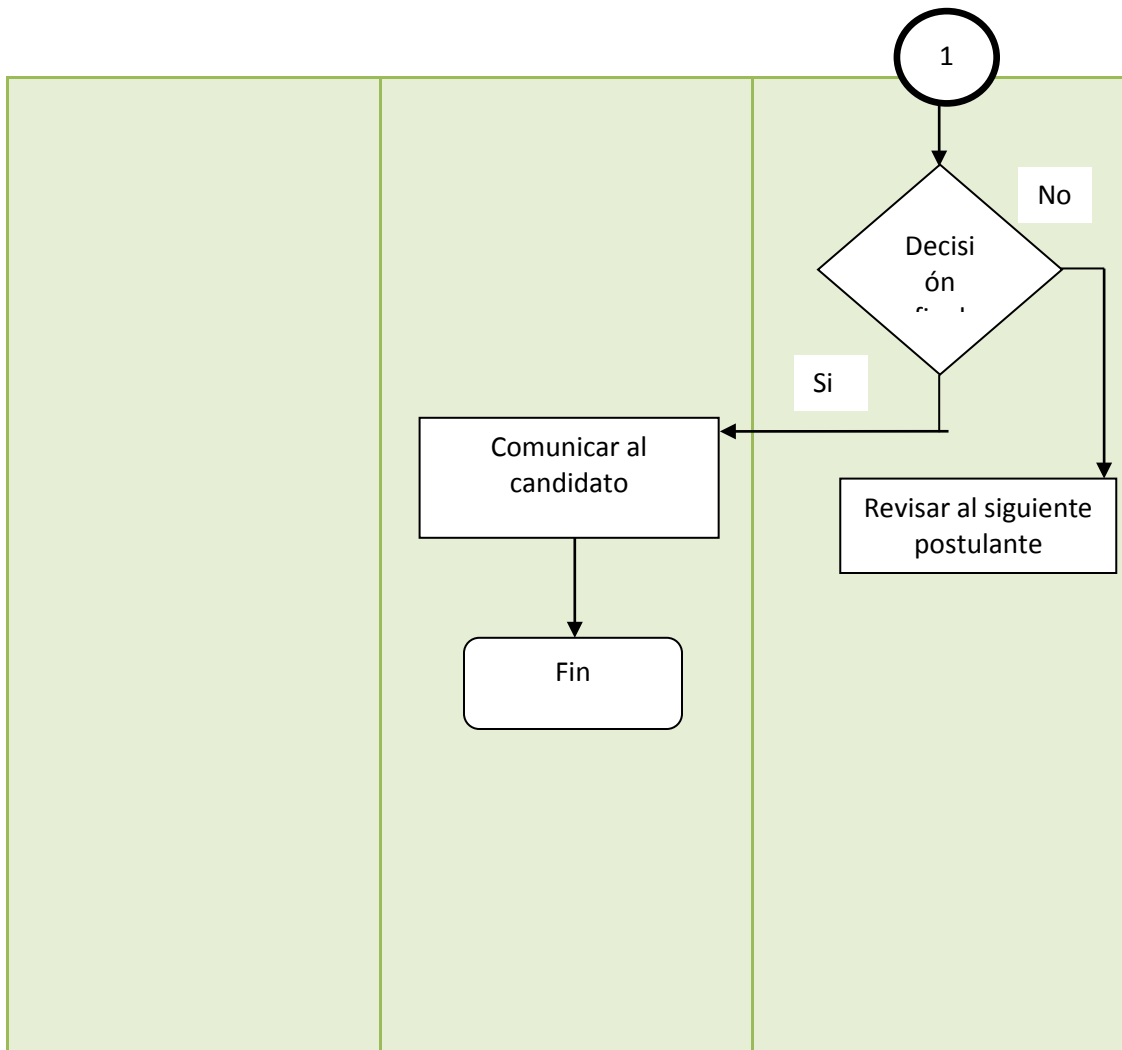
## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

MACROPROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		
PROCESO: CAPTACIÓN MTH 1.1		
SUBPROCESO: SELECCIÓN MTH 1.1.2		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir vía correo o e-mail y receptar las carpetas de los candidatos interesados para cubrir los vacantes	Dpto. de Talento Humano
2	Analizar las carpetas y revisar los requerimientos que se necesita conforme al puesto requerido	Dpto. de Talento Humano
3	Elaborar una lista de postulantes habilitados para la entrevista personal y citarlos de acuerdo a un horario establecido	Dpto. de Talento Humano Área solicitante
4	Hacer llenar la solicitud de empleo a los aspirantes	Dpto. de Talento Humano
5	Elaborar un banco de preguntas que permitan conocer el motivo de la presentación de su carpeta, aspiraciones, su perfil personal, entre otros	Dpto. de Talento Humano
6	Realizar la entrevista a los postulantes habilitados	Jefe de Talento Humano Gerente General
7	Realizada la entrevista, aplicar las pruebas de aptitud, actitud y conocimiento relacionados con la función de desempeñar	Jefe de Talento Humano
8	Calificar los resultados de la prueba y entrevista de cada candidato para jerarquizar las notas obtenidas	Dpto. de Talento Humano
9	Registrar en el cuadro evaluatorio de candidatos para ponderar las notas obtenidas de acuerdo a cierto porcentaje	Dpto. de Talento Humano y Gerente General
10	Decidir la lista de postulantes finalistas	Dpto. de Talento Humano
11	Análisis y decisión del mejor candidato que cumpla con los requerimientos	Dpto. de Talento Humano y Gerente General
12	Verificar los datos y referencias del candidato seleccionado	Dpto. de Talento Humano
13	Comunicar al candidato para realizar el respectivo contrato	Dpto. de Talento Humano

**FUENTE:** MANUAL DE TALENTO HUMANO  
**ELABORADO POR:** LISANDRO TRÁVEZ

## FLUJOGRAMA PROCESO DE SELECCIÓN





FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## *Selección*

Posterior al reclutamiento de personal se efectúa la selección en la misma que se analizara las habilidades y capacidades de los solicitantes con el fin de escoger a la persona que se considera como la más adecuada para el desempeño de un determinado puesto.

Las áreas que participan en el proceso de selección son los siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Talento Humano
- Jefe del área solicitante

Los documentos a utilizarse son:

- Solicitud de empleo (ANEXO N. 4)
- Tabla de calificación del Currículum(ANEXO N. 5)
- Ficha de entrevista (ANEXON. 6)
- Ficha de resumen de la entrevista (ANEXO N. 7)
- Prueba de conocimiento (ANEXO N. 8)
- Tabla de calificación final(ANEXO N. 9)

## CONTRATACIÓN

### CARACTERIZACIÓN

**MACROPROCESO:** Manual de Talento Humano (MTH.1)

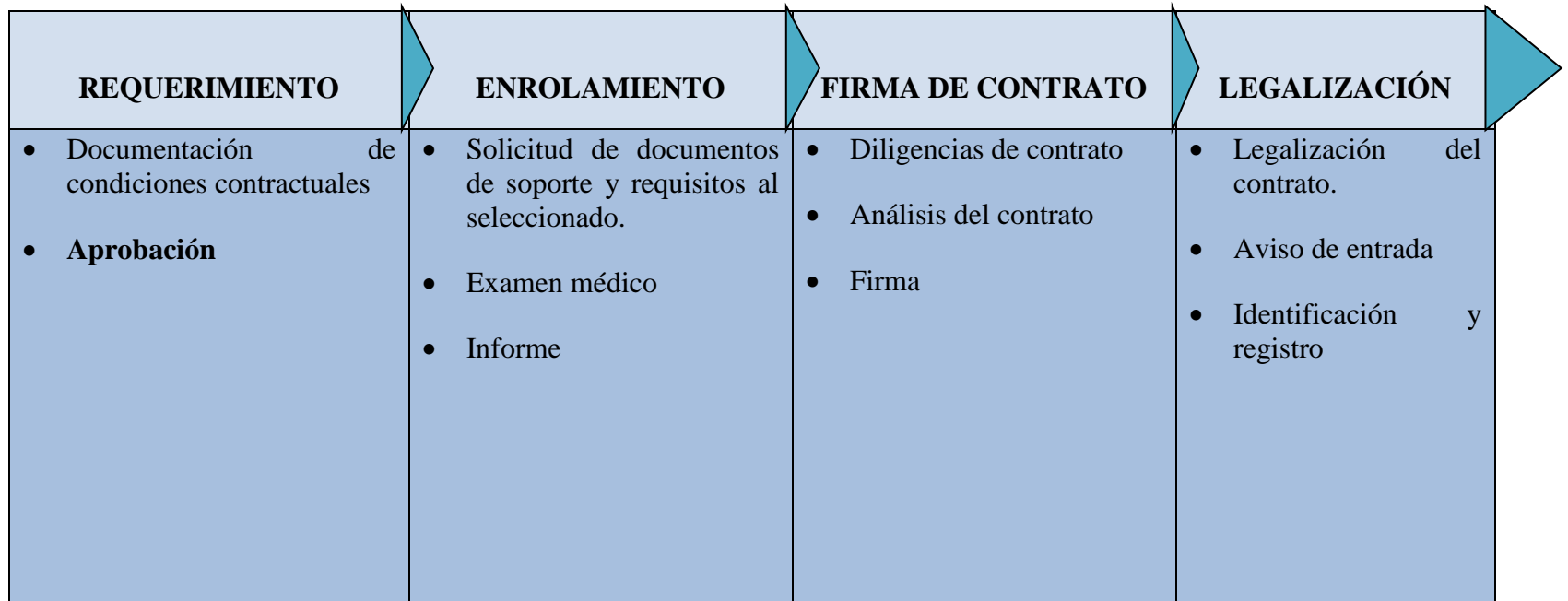
**PROCESO:** Captación (MTH.1.1)

**SUBPROCESO:** Contratación (MTH.1.1.3)



Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
MTH 1.1.2		Terna de candidatos idóneos debidamente evaluados	Convierte al candidato en empleado y lo introduce en la cultura organizacional y el cargo	Contrato sujeto a la legislación vigente. Persona empleada e inducida	MTH 1.1.3	

## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN



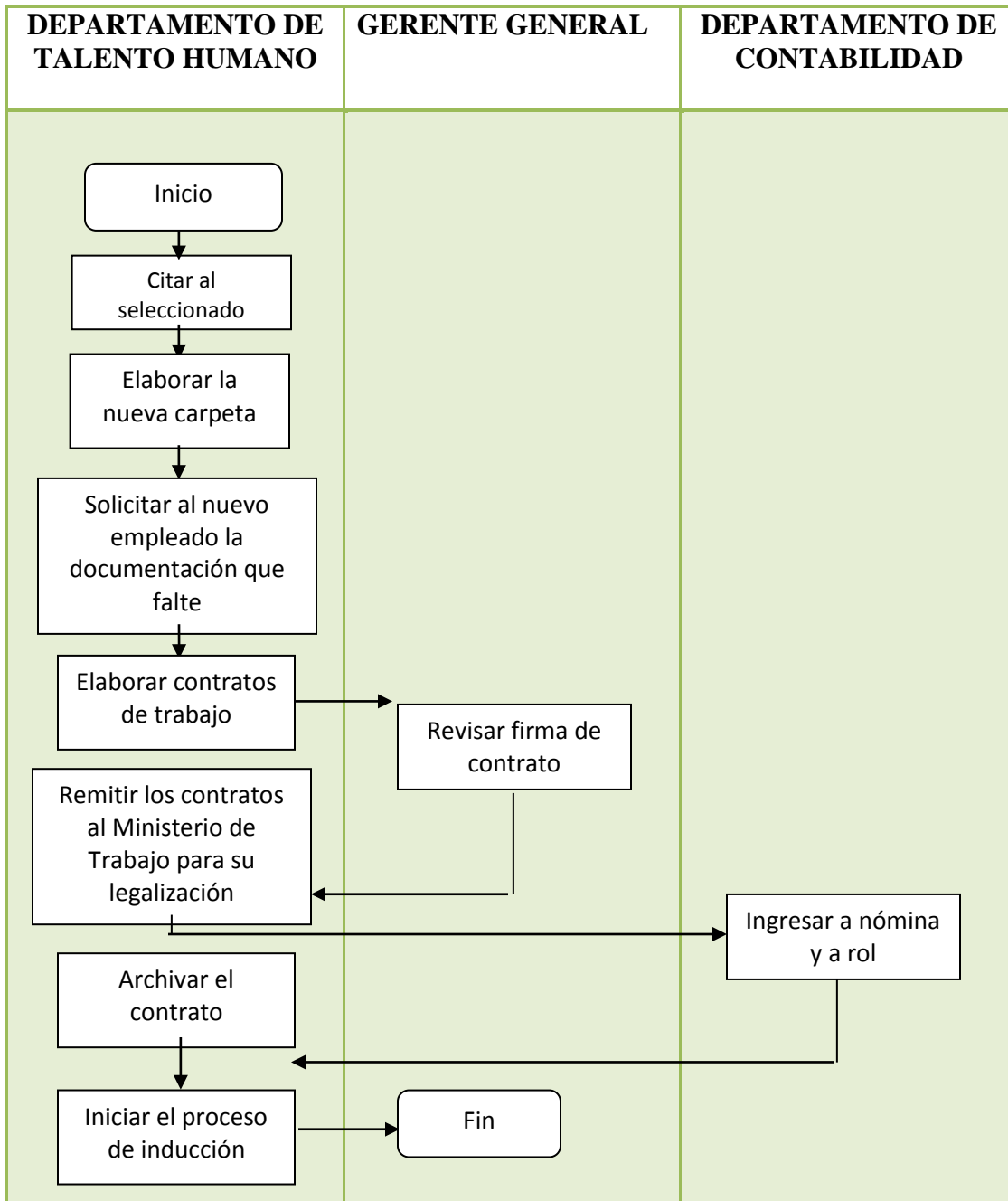
FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

<b>MACROPROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>PROCESO: CAPTACIÓN MTH 1.1</b>		
<b>SUBPROCESO: CONTRATACIÓN MTH 1.1.3</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Citar al candidato seleccionado para definir las condiciones de la contratación y fecha de ingreso	Dpto. de Talento Humano
2	Aperturar el expediente personal del nuevo miembro de la organización	Dpto. de Talento Humano
3	Solicitar la documentación que faltare y validar la hoja de vida del nuevo empleado	Dpto. de Talento Humano
4	Elaborar dos contratos de trabajo, uno para la empresa y otro para el empleado	Dpto. de Talento Humano
5	Entregar los contratos al gerente para su revisión y firma correspondiente	Dpto. de Talento Humano y Gerente General
6	Remitir los contratos al Ministerio del Trabajo y empleado para los fines consiguientes	Dpto. de Talento Humano
7	Notificación de fecha a partir de la cual debe ingresar a nomina el contratado y su respectiva clasificación y codificación	Dpto. de Talento Humano
8	Ingresar al rol correspondiente con dato de sueldo, cargo, beneficios	Dpto. de Contabilidad
9	Archivar el respectivo contrato y entregar el otro al nuevo empleado	Dpto. de Talento Humano
10	Iniciar el desempeño previa inducción del contratado	Dpto. de Talento Humano
11	El nuevo empleado inicia el proceso de Inducción e inicia sus actividades correspondientes	Dpto. de Talento Humano

**FUENTE:** MANUAL DE TALENTO HUMANO  
**ELABORADO POR:** LISANDRO TRÁVEZ

## FLUJOGRAMA PROCESO DE CONTRATACIÓN



FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## ***Contratación***

Con el proceso de contratación se llega a la formalización de la relación del trabajo garantizando que se respeten, los intereses, derechos y obligaciones tanto del empleado como de la empresa Tanilact.

Las áreas que participan en el proceso de contratación son las siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Talento Humano
- Departamento de Contabilidad

Los documentos a utilizarse son:

- Contrato de Trabajo (ANEXO N.10)

## INDUCCIÓN

### CARACTERIZACION

**MACROPROCESO:** Manual de Talento Humano (MTH.1)

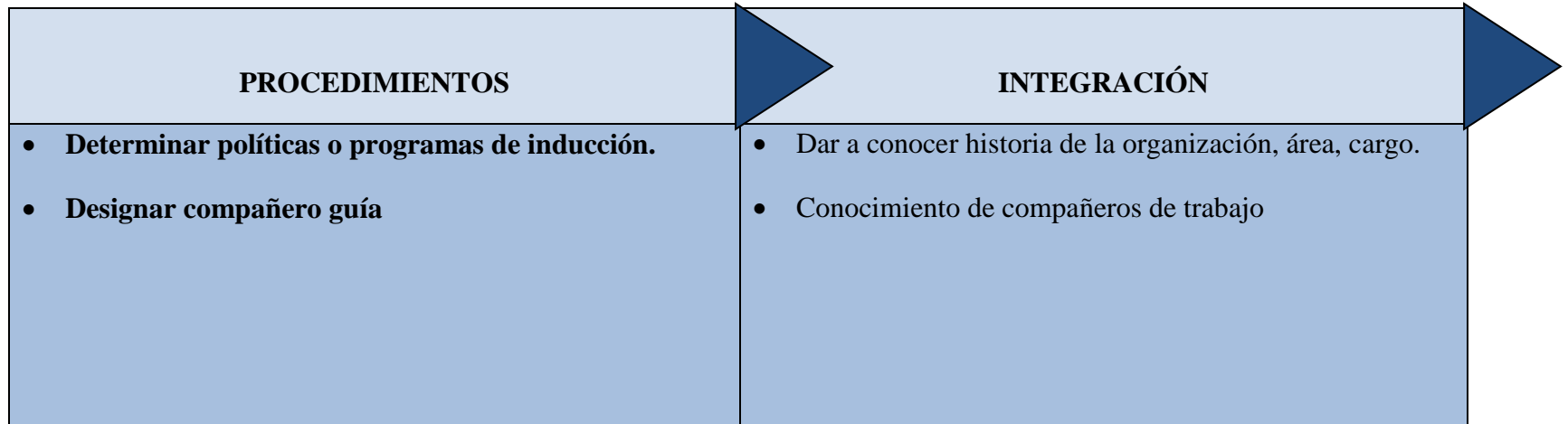
**PROCESO:** Captación (MTH 1.1)

**SUBPROCESO:** Inducción (MTH.1.1.3)



Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
MTH1.1.2		Empleado recién contratado. Manual de inducción	Se busca inducir en la cultura organizacional y evitar errores en la ejecución de tareas y responsabilidades	Resultados positivos de la gestión del nuevo empleado	MTH 1.1.3	

## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE INDUCCIÓN



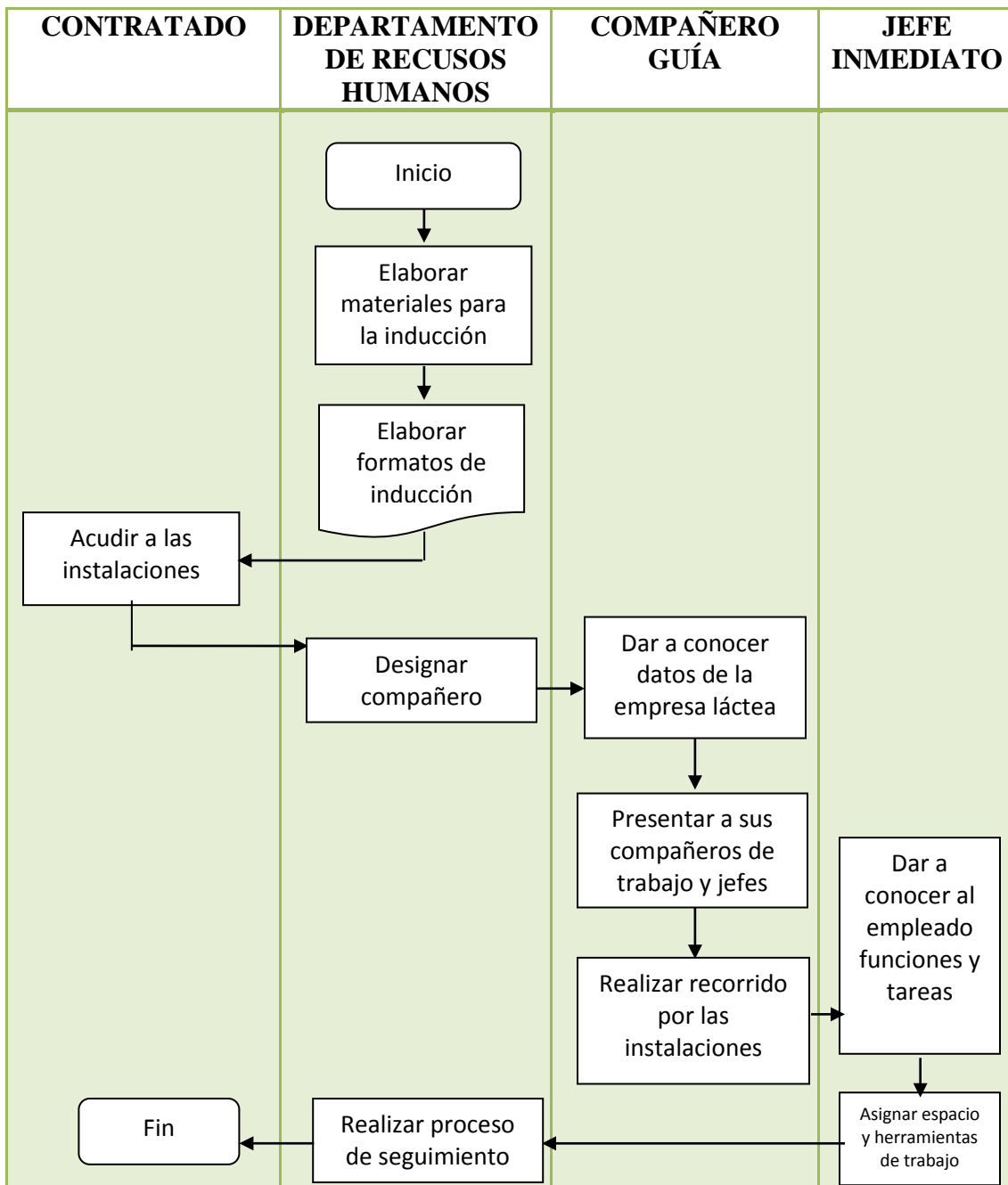
FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

<b>MACROPROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>PROCESO: CAPTACIÓN MTH 1.1</b>		
<b>SUBPROCESO: INDUCCIÓN MTH 1.1.3</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Definir políticas y características del programa de inducción (etapas, duración) así como las actividades y recursos que se utilizara para su ejecución	Dpto. de Talento Humano y Jefe superior Inmediato
2	Elaborar el manual de inducción de la organización de forma organizada y descriptiva de todos los pasos secuenciales necesarios en la inducción de un nuevo miembro a la organización	Dpto. de Talento Humano
3	Acudir a las instalaciones para desarrollar durante toda la jornada actividades propias de la fase de inducción	Seleccionado
4	Designar a una persona responsable “Compañero Guía” de desarrollar el proceso de inducción al seleccionado y orientar el trabajo específico.	Dpto. de Talento Humano
5	Dar a conocer al empleado la historia y filosofía de la Empresa Láctea para que se sienta identificado con la misma.	Compañero Guía
6	Ser presentado con sus compañeros de trabajo, Jefe inmediato y subordinados	Compañero Guía
7	Realizar un recorrido de las instalaciones físicas de la organización recibiendo instrucciones de los usos y servicios que en ella se desarrollan con la finalidad que se familiaricen con las mismas	Compañero Guía
8	Recibirá capacitación e instrucciones referentes al cargo. A las actividades relevantes que desarrollara recibiendo detalles de cómo hacerlas, periodicidad y responsabilidad.	Jefe Superior Inmediato
9	Asignar su espacio y herramientas de trabajo	Jefe Superior Inmediato
10	Realizar procesos de seguimiento de desarrollo del nuevo trabajador	Dpto. de Talento Humano Jefe Superior Inmediato

**FUENTE:** MANUAL DE TALENTO HUMANO  
**ELABORADO POR:** LISANDRO TRÁVEZ

### FLUJOGRAMA PROCESO DE INDUCCIÓN



FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## ***Inducción***

El procedimiento de inducción tiene como finalidad como lograr que el nuevo empleado tenga una rápida incorporación en su lugar de trabajo como el resto de la organización.

Las áreas que participan en el proceso de inducción son las siguientes:

- Departamento de Talento Humano
- Jefe Superior Inmediato
- Compañero Guía

Los documentos a utilizarse son:

- Formato de Características del compañero guía. (ANEXO N. 11)
- Formato de Políticas de inducción(ANEXO N. 12)
- Formato de bienvenida. (ANEXO N, 13)

## REMUNERACIÓN

### CARACTERIZACIÓN

**MACROPROCESO:** Manual de Talento Humano (MTH.1.)

**PROCESO:** Gestión Humana (MTH.1.2)

**SUBPROCESO:** Remuneración (MTH.1.2.1)



Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
<b>Todos los departamentos</b>		Información sobre sistemas de valoración por puntos. Comité de valoración. Estructura de cargos Planes de acción por persona	Se construye una escala de valoración para administrar la nómina y la gestión efectiva de las remuneraciones así como la de los incentivos ligados a la productividad Individual	Valorador de cargos. Planes de acción individuales. Nómina mensual cancelada	Todos los Departamentos	

### CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE REMUNERACIONES

VALORADOR DE CARGOS	ADMINISTRACIÓN NOMINAL	PLAN DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrar comités de valoración.</li> <li>• Elección de factores</li> <li>• Establecer niveles máximos y mínimos.</li> <li>• Establecer niveles intermedios</li> <li>• Valorador de cargos a través del sistema de puntos</li> <li>• Definir puntaje por grado</li> <li>• Establecer puntuación total del cargo</li> <li>• Construir escalas salariales</li> <li>• Elaborar informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitar ingresos y descuentos</li> <li>• Revisar datos</li> <li>• Imprimir nomina</li> <li>• Elaboración de listado para pagos</li> <li>• Firmas de pagos de sueldos</li> <li>• Cierre de nómina mensual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración plan de acción</li> <li>• Difundir plan de acción</li> <li>• Aprobar plan de acción de los responsables</li> <li>• Negociación</li> <li>• Firmas del plan de acción</li> <li>• Acciones correctivas</li> </ul>

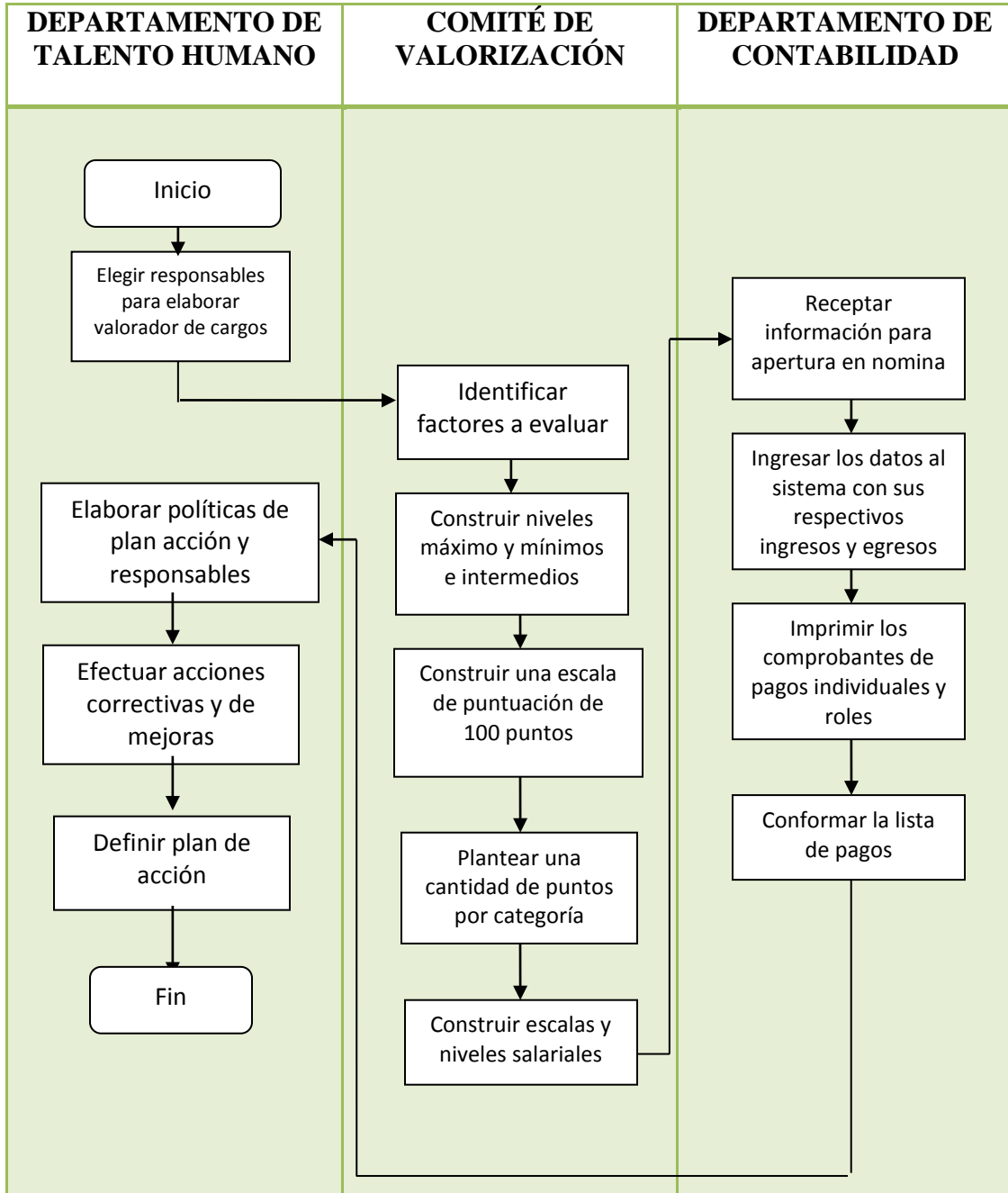
FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE REMUNERACIONES

<b>MACROPROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>PROCESO: GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO MTH 1.2</b>		
<b>SUBPROCESO: REMUNERACIONES MTH 1.2.1</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Elegir responsables para elaborar un valorador de cargos	Gerente General y Jefe de Talento Humano
<b>2</b>	Nombrar comités de valorización para valorar los cargos de cada departamento	Gerente General y Jefe de Talento Humano
<b>3</b>	Identificar los diversos factores que se va a evaluar	Comité de Valorización
<b>4</b>	Construir y describir el nivel máximo y mínimo por cada factor	Comité de Valorización
<b>5</b>	Establecer niveles intermedios de cada factor	Comité de Valorización
<b>6</b>	Construir una escala de puntuación basada en un nivel de 1000 puntos a distribuir	Comité de Valorización
<b>7</b>	Plantear una cantidad de puntos por categorías que agrupan factores	Comité de Valorización
<b>8</b>	Valorar grupos de cargos por áreas	Comité de Valorización
<b>9</b>	Construir escalas y niveles salariales	Comité de Valorización
<b>10</b>	Elaborar informes gráficos y comentar los resultados obtenidos	Comité de Valorización
<b>11</b>	Receptar información para aperturar nomina	Jefe de Contabilidad
<b>12</b>	Ingresar los datos al sistema con sus respectivos ingresos y egresos	Jefe de Contabilidad
<b>13</b>	Imprimir los comprobantes de pagos individuales y roles	Jefe de Contabilidad
<b>14</b>	Conforme la lista efectuar los pagos	Jefe de Contabilidad
<b>15</b>	Receptar las firmas de pago de cada empleado	Jefe de Contabilidad
<b>16</b>	Elaborar políticas de plan de acción, normativa, responsables y prioridades.	Jefe de Talento Humano
<b>17</b>	Revisar los objetivos y acciones planteadas en cuanto a su alcance	Jefe de Talento Humano
<b>18</b>	Efectuar acciones correctivas y de mejora	Jefe de Talento Humano
<b>19</b>	Elaborar informes sobre los resultados del plan de acción	Jefe de Talento Humano

**FUENTE:** MANUAL DE TALENTO HUMANO  
**ELABORADO POR:** LISANDRO TRÁVEZ

## FLUJOGRAMA PROCESO DE REMUNERACIONES



FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## ***Remuneración***

En esta etapa lo que se desea es establecer un procedimiento que regule el proceso de administración de salarios en la empresa de forma coherente y por medio de las leyes ya establecidas.

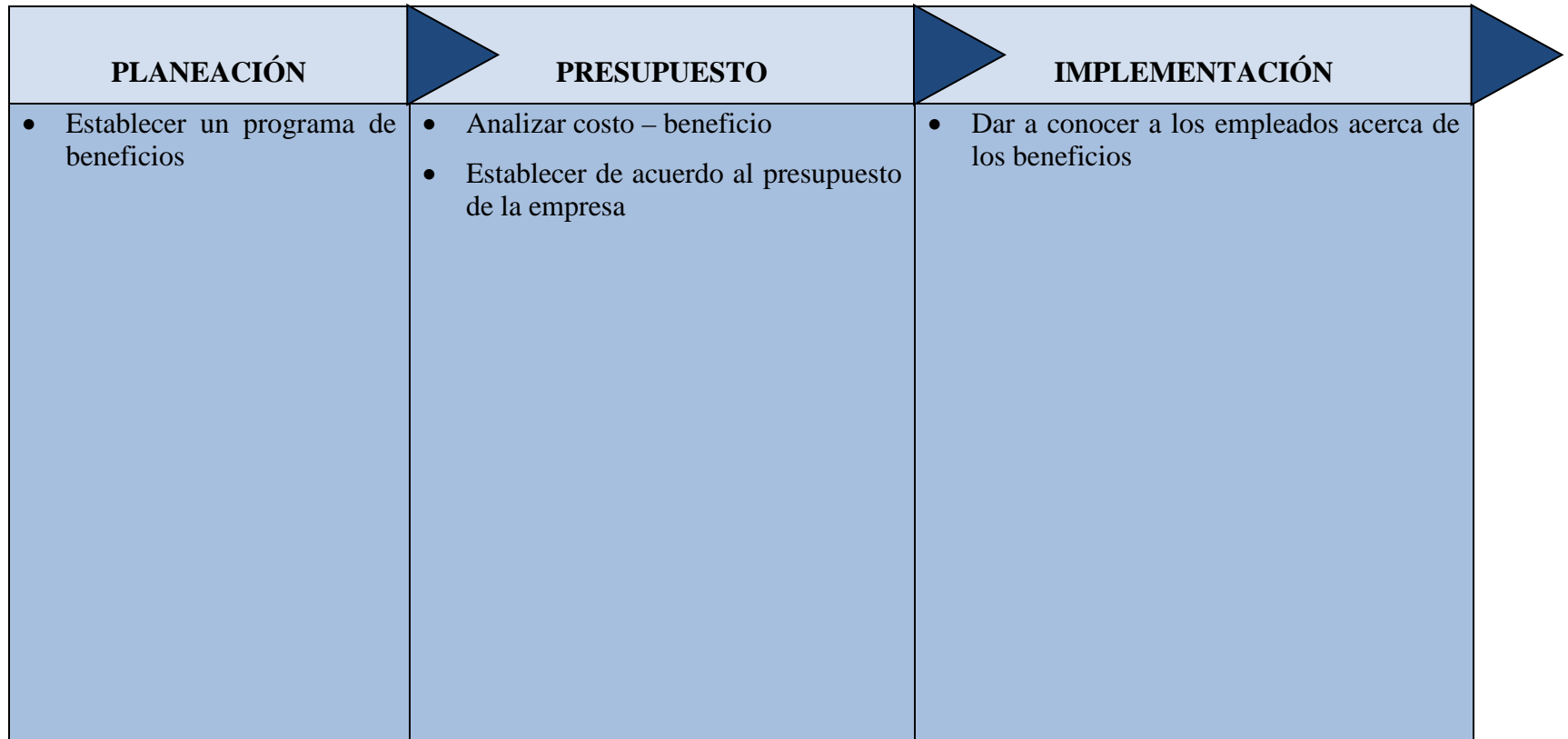
Las áreas que participan en el proceso de remuneración son:

- Gerente General
- Departamento de Talento Humano
- Departamento de Contabilidad

Los documentos a utilizarse son:

- Sueldos y salarios de la empresa Tanilact(ANEXO N. 14)
- Modelo del Valorador del Cargo(ANEXO N. 15)
- Valorador por puntos(ANEXO N. 16)
- Proyección de sueldos (ANEXO N. 17)
- Función de ajustes de sueldos (ANEXO N. 18)
- Remuneraciones fijas(ANEXO N. 19)

## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE BENEFICIOS SOCIALES



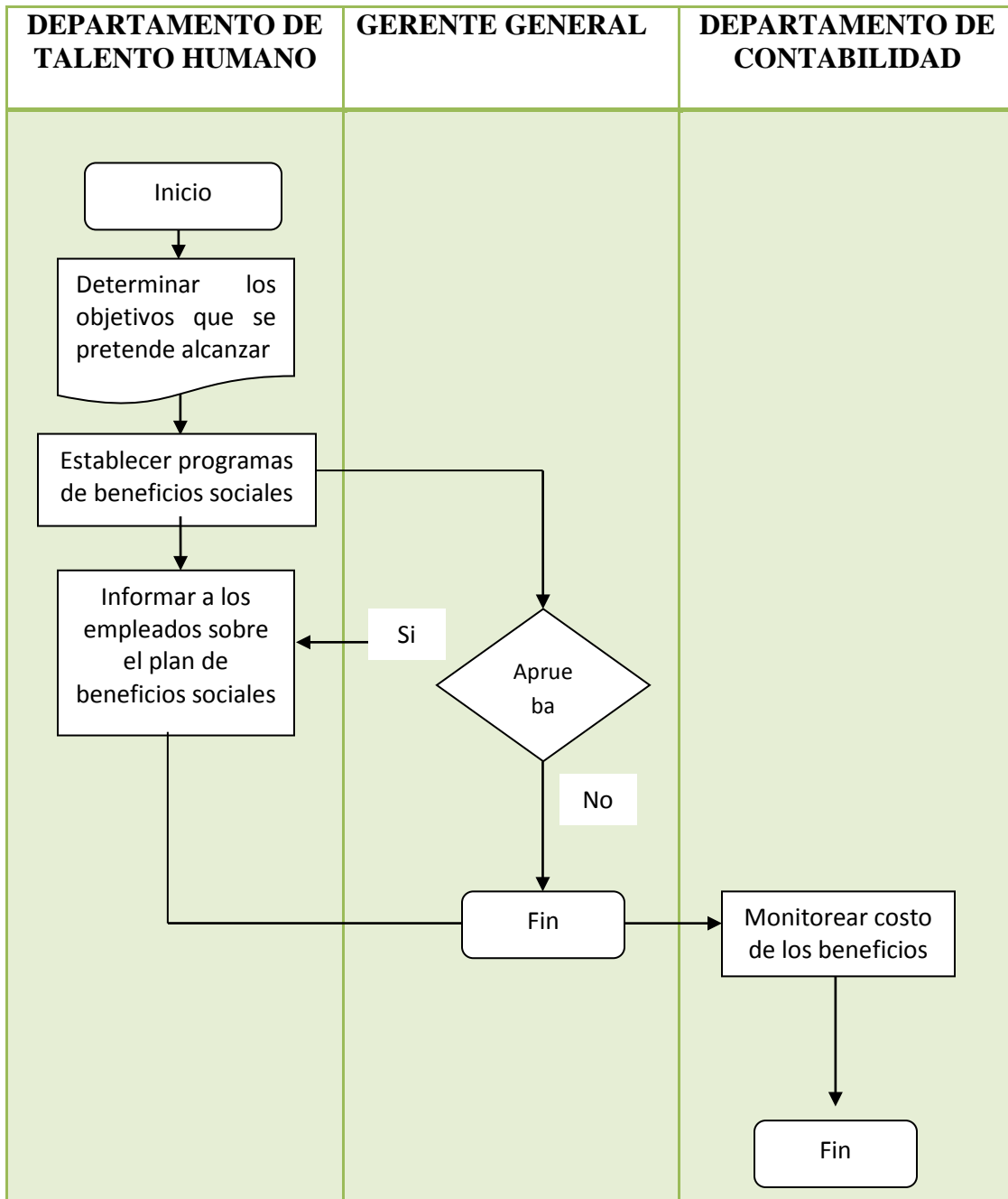
FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE BENEFICIOS SOCIALES**

<b>MACROPROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>PROCESO: GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO MTH 1.2</b>		
<b>SUBPROCESO: REMUNERACIONES MTH 1.2.1</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Determinar que se pretende alcanzar con el plan de beneficios sociales	Jefe de Talento Humano
<b>2</b>	Establecer programas de beneficios existentes en el mercado, los que establece la ley y los establecidos por la empresa	Gerente General y Jefe de Talento Humano
<b>3</b>	Informar a los empleados sobre el plan de beneficios mediante cartelera o trípticos	Jefe de Talento Humano
<b>4</b>	Monitorear el costo de los beneficios de acuerdo al alcance de la empresa	Jefe de Talento Humano y Dpto. Contable

**FUENTE:** MANUAL DE TALENTO HUMANO  
**ELABORADO POR:** LISANDRO TRÁVEZ

### FLUJOGRAMA PROCESO DE BENEFICIOS SOCIALES



FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## ***Plan de Beneficios Sociales***

Los beneficios sociales es un beneficio ya adquirido por parte de los empleados, proporcionándoles una vida personal y laboral más tranquila y productiva, con la finalidad de lograr mayor concentración en las actividades laborales.

Las áreas que participan en el proceso de beneficios sociales son las siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Talento Humano
- Departamento de Contabilidad

Los documentos a utilizarse son:

- Cuadro de beneficios sociales (ANEXO N. 20)

## CLIMA ORGANIZACIONAL

### CARACTERIZACIÓN

**MACROPROCESO:** Manual de Talento Humano (MTH 1).

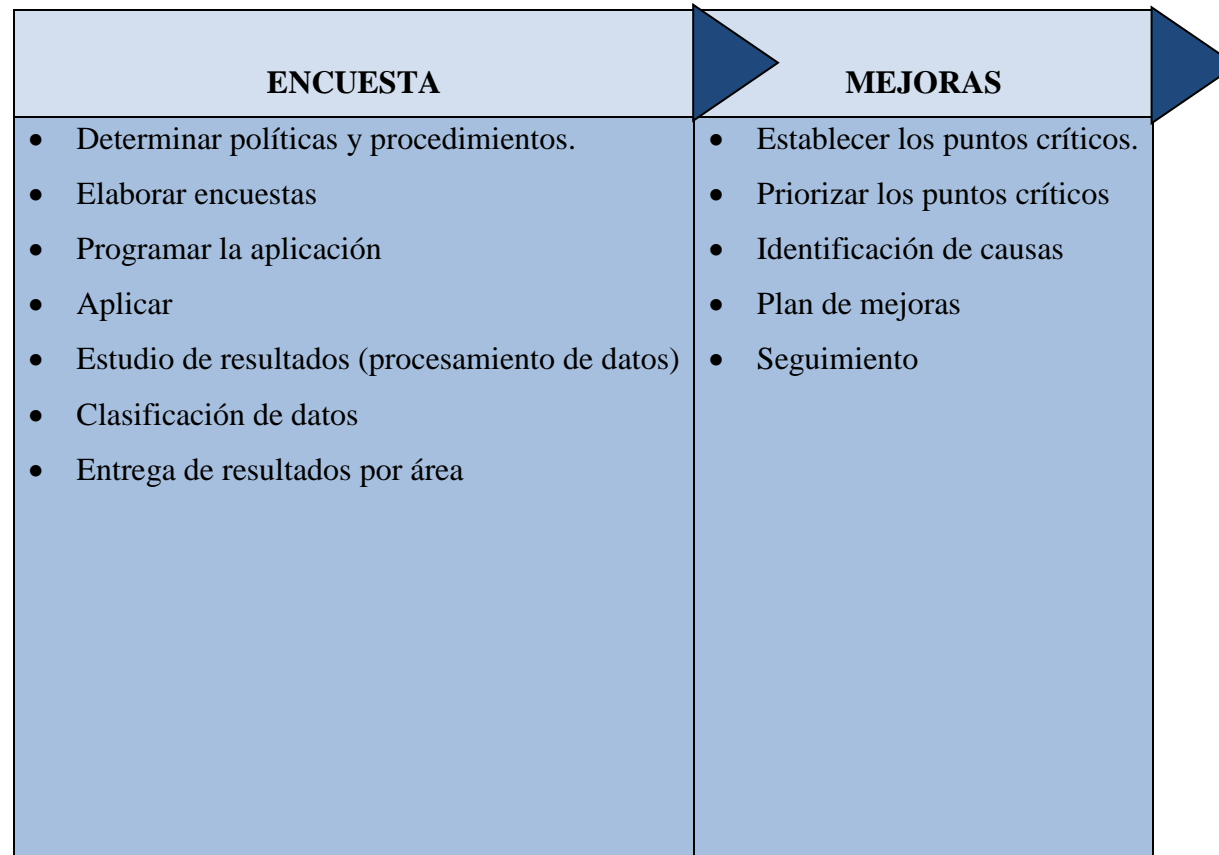
**PROCESO:** Gestión Humana (MTH 1.2)

**SUBPROCESO:** Clima Organizacional (MTH 1.2.2)



Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todos los departamentos		Gestión diaria de comunicación y liderazgo	El proceso busca detectar el nivel de satisfacción del cliente interno , como detectar problemas y corregirlos	Encuesta del clima laboral. Cambios en la administración	Todos los departamentos	

**CADENA DE VALOR DEL PROCESO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL**



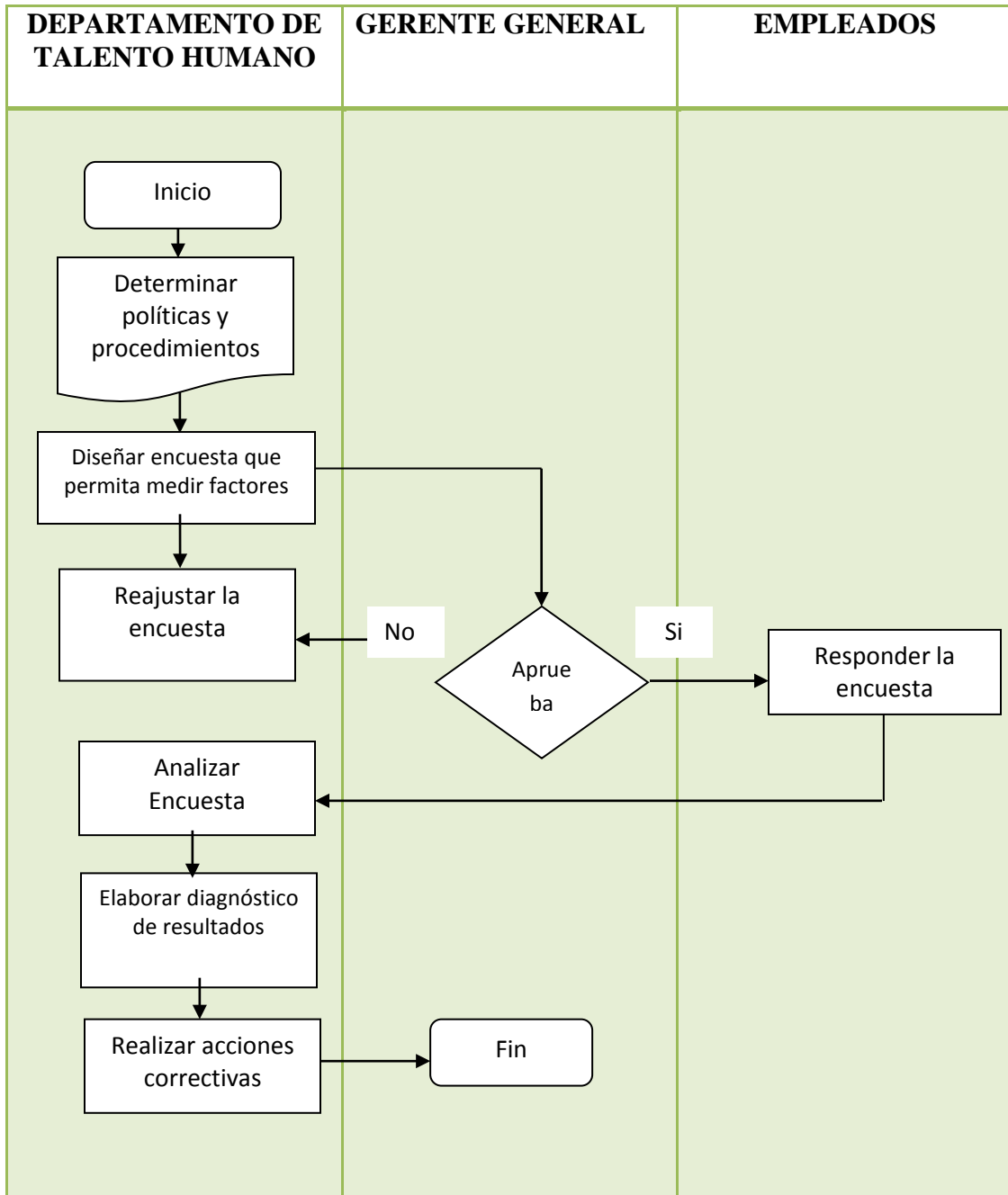
FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

<b>MACROPROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>PROCESO: GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO MTH 1.2</b>		
<b>SUBPROCESO: CLIMA ORGANIZACIONAL MTH 1.2.2</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Determinar políticas y procedimientos, como los responsables, la periodicidad, el manejo y acceso de la información así como las acciones derivadas de los resultados de la medición del clima organizacional	Jefe de Talento Humano
<b>2</b>	Diseñar una encuesta que permita medir los factores del clima laboral	Gerente General y Jefe de Talento Humano
<b>3</b>	Aplicar encuestas es necesario tomar toda precaución para garantizar la confidencialidad y veracidad de las respuestas	Jefe de Talento Humano
<b>4</b>	Realizar un análisis de las encuestas aplicadas	Jefe de Talento Humano
<b>5</b>	Determinar y elaborar el diagnóstico de los resultados	Jefe de Talento Humano
<b>6</b>	Priorizar los resultados establecidos en el diagnóstico para implantar acciones correctivas	Jefe de Talento Humano
<b>7</b>	Realizar acciones correctivas mediante cambios o implementaciones de las nuevas políticas	Jefe de Talento Humano

FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## FLUJOGRAMA PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## *Clima Organizacional*

Un adecuado clima organizacional permitirá tener una mejor integración entre todos los que conforman la empresa ya sea entre personal administrativo y operativo. Realizando distintos programas o festividades que permitirá sociabilizar a todo el Talento Humano con que cuenta la organización.

Las áreas que participan en el proceso de clima organizacional son las siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Talento Humano

Los documentos a utilizarse son:

- Encuesta de Clima Organizacional(ANEXO N. 21)

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### CARACTERIZACIÓN

**MACRO PROCESO:** Manual de Talento Humano (MTH.1)

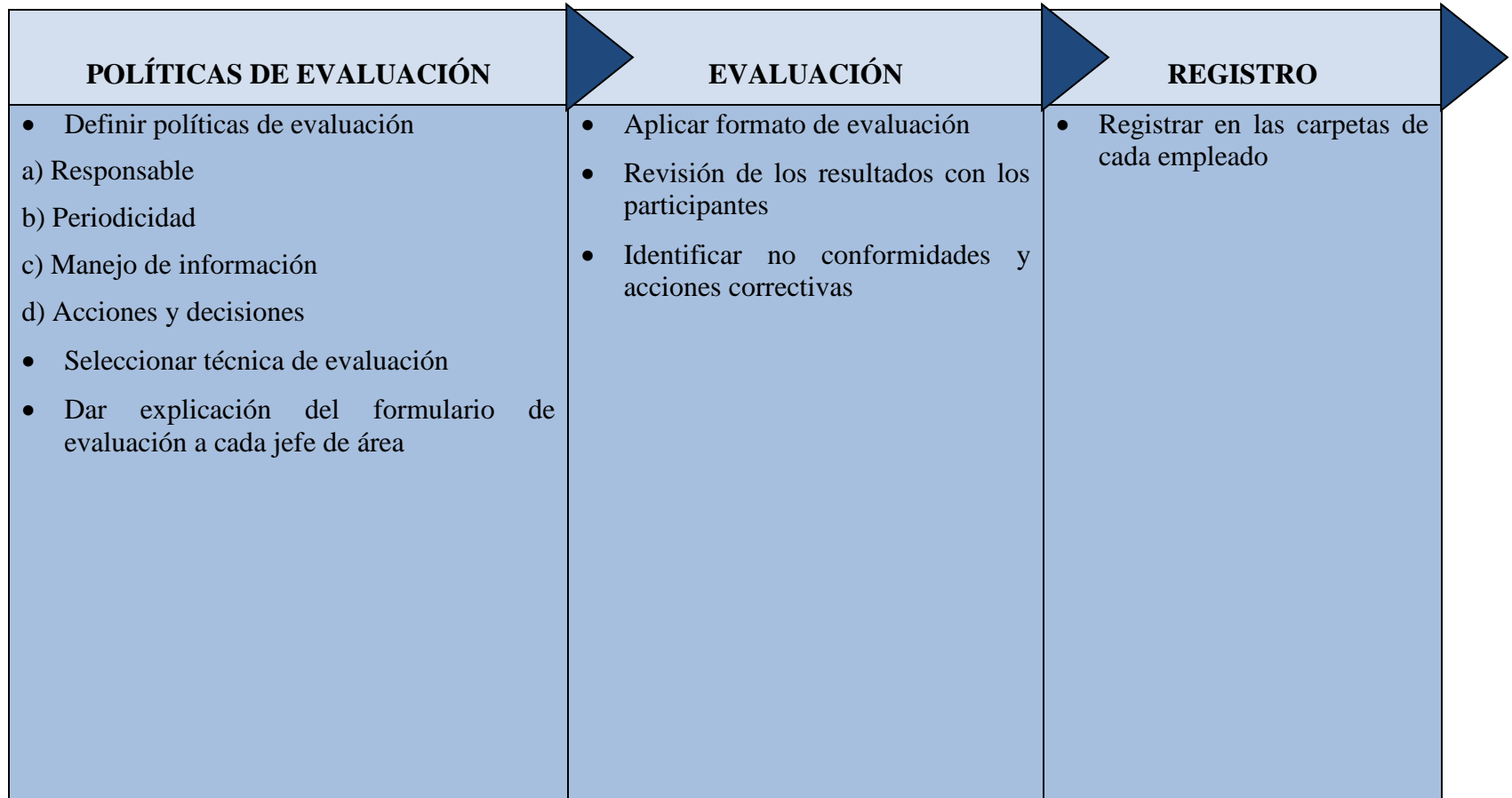
**PROCESO:** Desarrollo Humano (MTH .1.2.1)

**SUBPROCESO:** Evaluación de Desempeño (MTH .1.2.3)



Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
<b>Cliente Interno Evaluador</b>		Resultados del desempeño	Se genera la información del desempeño de cada persona y se lo lleva a acciones correctivas orientadas o a la generación de mejoras permanentes.	Plan de desarrollo individual	Cliente Interno evaluado	

### CADENA DE VALOR DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



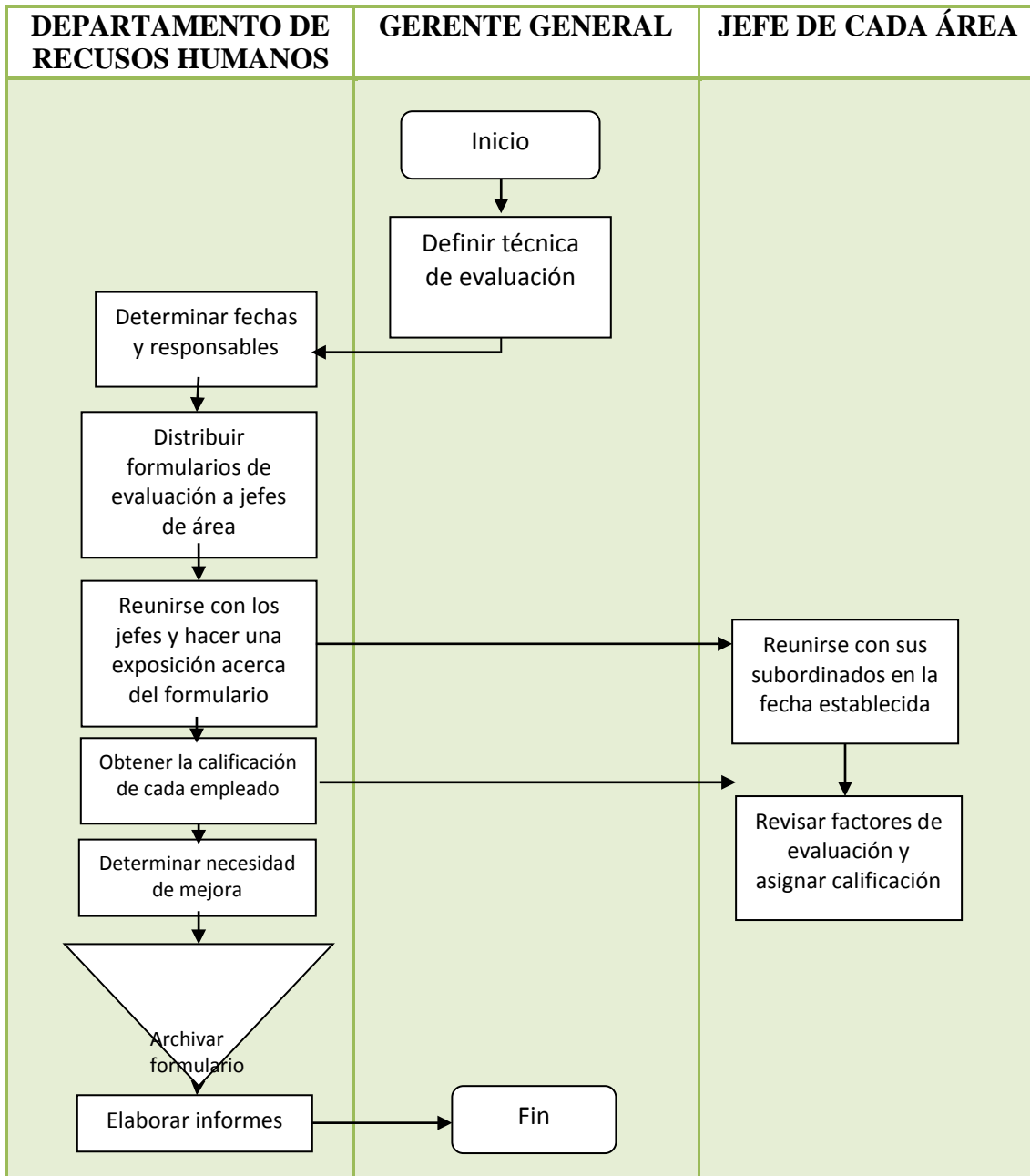
FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>MACROPROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>PROCESO: DESARROLLO HUMANO MTH 1.2</b>		
<b>SUBPROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MTH 1.2.3</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Determinar la técnica que se utilizara para la evaluación	Gerente General y Jefe de Talento Humano
<b>2</b>	Determinar los responsables, la periodicidad de evaluación, el manejo y acceso de información, fechas, consecuencias, entre otros	Gerente General y Jefe de Talento Humano
<b>3</b>	Distribuir los formularios de evaluación a los jefes de cada área, recordando a cada responsable sobre los nombres y puestos que debe evaluar	Jefe de Talento Humano
<b>4</b>	Reunirse con los jefes y hacer una breve exposición acerca del formulario de evaluación y desempeño y su aplicación	Jefe de Talento Humano
<b>5</b>	Cada jefe se reunirá con sus subordinados en la fecha establecida	Jefe de cada área
<b>6</b>	Revisar los factores de evaluación y asignar la calificación pertinente, explicando al evaluado los motivos de dicha puntuación, con el objeto que exista interacción y retroalimentación permanente y durante el proceso	Jefe de cada área
<b>7</b>	Entregar el formulario de evaluación debidamente completado al área de Talento Humano	Jefe de cada área
<b>8</b>	<b>Determinar la calificación de cada empleado</b>	<b>Jefe de Talento Humano</b>
<b>9</b>	Con esta información se establece si existe necesidad de mejora o si se han detectado necesidad de capacitación	Jefe de Talento Humano
<b>10</b>	Una vez analizada la evaluación se firman los formularios y se archivan en la carpeta personal de cada empleado	Jefe de Talento Humano
<b>11</b>	Elaborar informe donde se establecen los resultados y se presentan a gerencia	Jefe de Talento Humano

FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## *Evaluación del Desempeño*

Con la evaluación del desempeño se puede medir el grado en el que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo y se integra con sus actividades y de esta manera mejorar los niveles de eficiencia y productividad en el área de trabajo acorde a los requerimientos de la empresa.

Las áreas que participan en el proceso de evaluación del desempeño son las siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Talento Humano
- Jefes de cada área

Los documentos utilizarse son:

- Formato de evaluación del desempeño(ANEXO N. 22)

## DESARROLLO

### CARACTERIZACIÓN

**MACRO PROCESO:** Manual de Talento Humano (MTH.1)

**PROCESO:** Desarrollo Humano (MTH.1.2)

**SUBPROCESO:** Desarrollo (MTH.1.2.4)



Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
MTH.1.2.1		Resultados de	Se busca generar eventos de	Plan de	Todos los	
MTH 1.2.2		evaluación del	Desarrollo debidamente	capacitación	departamentos	
MTH.1.2.3		desempeño. Clima laboral y gestión de competencias	orientados a la mejora o corrección de acuerdo a necesidades detectadas			

## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DEL DESARROLLO



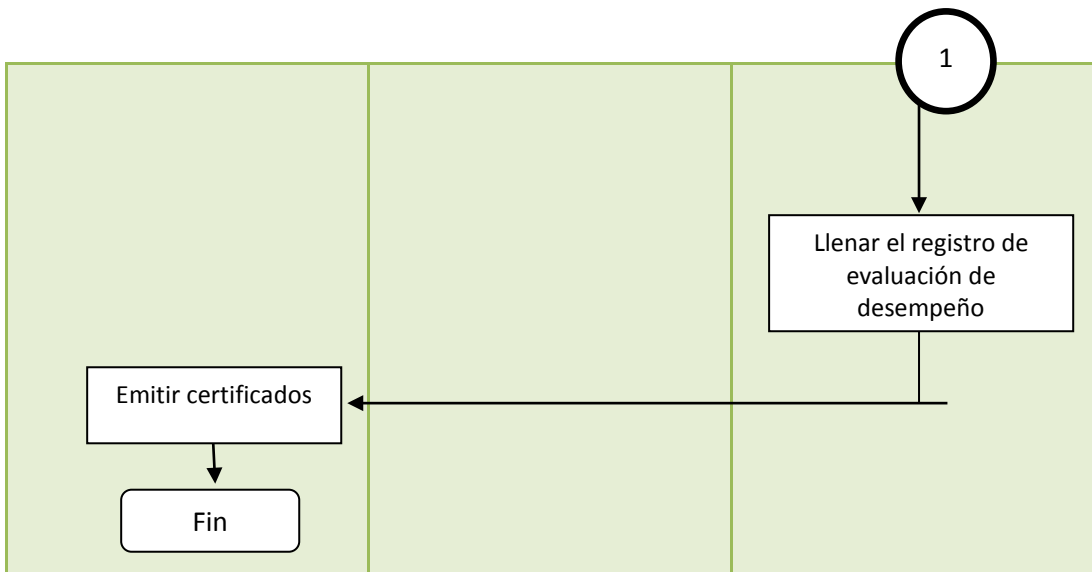
FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL DESARROLLO**

<b>MACROPROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO MTH 1</b>		
<b>PROCESO: GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO MTH 1.2</b>		
<b>SUBPROCESO: DESARROLLO MTH 1.2.4</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Definir propósitos de capacitación, el mismo que se basara en las necesidades detectadas en la evaluación	Jefe de Talento Humano y Jefes de área
<b>2</b>	Elaborar el Plan de Capacitación y resumir en formatos adecuados los cursos a desarrollar	Jefe de Talento Humano y Jefes de área
<b>3</b>	Enviar la solicitud de capacitación al gerente general para su aprobación	Jefes de área
<b>4</b>	Determinar los responsables, la periodicidad de la capacitación, establecer cronogramas, entre otros	Jefe de Talento Humano y Jefes de área
<b>5</b>	Analizar disponibilidad de recursos propios, como recursos físicos (instalaciones), materiales, humanos	Jefe de Talento Humano
<b>6</b>	En caso de no contar con los recursos indispensables se debe seleccionar recursos externos necesarios para la ejecución de la capacitación	Jefe de Talento Humano
<b>7</b>	Negociar contratos de servicios, cotizar y ajustar los servicios requeridos con los ofrecidos por el mercado. Establecer costos	Jefe de Talento Humano y Dpto. de contabilidad
<b>8</b>	El empleado será comunicado al curso que debe asistir y comprometerse a la capacitación	Jefe de cada área
<b>9</b>	Asistir al evento, cumplir la capacitación en asistencia, puntualidad y aprobación	Empleado
<b>10</b>	Finalizado el curso, el empleado deberá llenar el registro de evaluación de capacitación	Empleado
<b>11</b>	Entregar certificados emitidos por el centro o institución conforme las listas de registro de asistencia y aprobación	Jefe de Talento Humano
<b>12</b>	Recabar información proveniente de la detección de nuevas necesidades después de seis a doce meses de impartido el curso	Jefe de cada área

FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ





FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## *Desarrollo*

La capacitación de personal se pretende mejorar el desempeño de todos los empleados y hacer uso efectivo de las habilidades que existen en cada uno de ellos y proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del personal, no solo en sus cargos actuales, sino para otras funciones en las que se los puede considerar.

Las áreas que participan en el proceso de capacitación son las siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Talento Humano
- Jefes de cada área

Los documentos a utilizarse son:

- Solicitud de Capacitación (ANEXO N. 23)
- Cronograma de Capacitación (ANEXO N. 24)
- Registro de Evaluación de Capacitación (ANEXO N. 25)

**MEJORA CONTINUA (MTH.1.3.4)**

**CARACTERIZACIÓN**

**MACRO PROCESO:** Manual de Talento Humano (MTH.1)

**PROCESO:** Desarrollo Humano (MTH.1.3.1)

**SUBPROCESO:** MEJORA CONTINUA (MTH.1.3.4)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Talento Humano		Resultados de gestión del departamento de Talento Humano	Los resultados deben generar información permanente para la mejora del departamento de Talento Humano	Indicadores y mediciones de gestión de Talento Humano.	Todos los departamentos	Talento Humano

### CADENA DE VALOR DE MEJORA CONTINUA

INDICADORES DE GESTIÓN	APLICACIÓN	POLÍTICAS DE MEJORA CONTINUA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar indicadores por cargo y para el departamento</li><li>• Establecer periodicidad de medición</li><li>• Establecer factores y escalas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adquirir software para aplicación</li><li>• Establecer consecuencias de medición</li><li>• Medir y derivar causas y correctivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir alternativas de decisión y analizarlas</li><li>• Tomar decisiones de mejora o correctivas por caso.</li></ul>

FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO

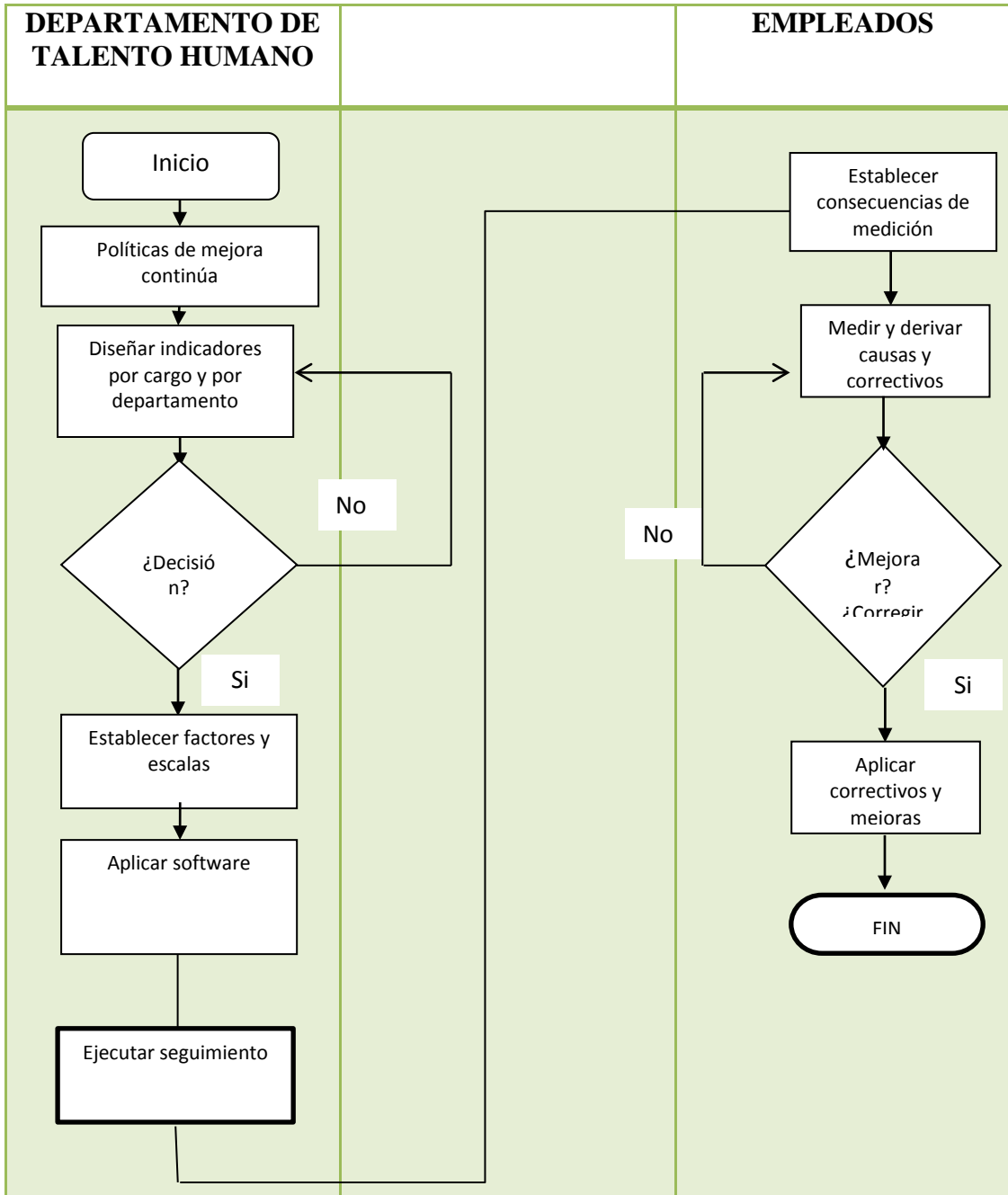
ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO MEJORA CONTINUA

<b>MACRO PROCESO: MANUAL DE TALENTO HUMANO (MTH.1)</b>		
<b>PROCESO: DESARROLLO HUMANO (MTH.1.2)</b>		
<b>SUBPROCESO: MEJORA CONTINUA (GTH.1.2.5)</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Estudiar, analizar y aplicar el reglamento interno que rige el funcionamiento de la gestión del Talento Humano.	Jefe de Talento Humano
<b>2</b>	Considerar las necesidades sentidas o medidas de cada departamento o cargo para implantación de Mejora Continua	Jefe de Talento Humano
<b>3</b>	Realizar estudios de las necesidades en base de factores y escalas organizando la información disponible y dando valor a cada una.	Jefe de Talento Humano
<b>4</b>	Adquirir o diseñar software para aplicación “Ingresando los datos al sistema de cómputo para alimentar el proceso.	Jefe de Talento Humano
<b>5</b>	Establecer periodicidad de medición en los departamentos o los cargos en que se aplica mejora continua	Jefe de Talento Humano
<b>6</b>	Aplicando periodicidad y parámetros de medición para identificar las posibles alteraciones.	Jefe de Talento Humano
<b>7</b>	Realizar análisis de costo beneficio. Estudiando los beneficios de la implantación de los correctivos y las posibles causas de no aplicarlos.	Jefe de Talento Humano

**FUENTE:** MANUAL DE TALENTO HUMANO  
**ELABORADO POR:** LISANDRO TRÁVEZ

## FLUJOGRAMA PROCESO DE MEJORA CONTINUA



FUENTE: MANUAL DE TALENTO HUMANO  
 ELABORADO POR: LISANDRO TRÁVEZ

## ***Mejoramiento Continuo***

Mediante el mejoramiento continuo podemos analizar los aspectos de evaluación del desempeño y a lo que se refiere el proceso de desarrollo a través de indicadores de eficacia en los rangos ya establecidos.

Las áreas que participan en el proceso de capacitación son las siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Talento Humano
- Jefes de cada área

Los documentos a utilizarse son:

- Tabla de indicadores de mejora continua (ANEXO N. 26)

## ***CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

### **CONCLUSIONES**

Después de haber desarrollado un análisis minucioso de los resultados de las encuestas realizadas referente a los procesos del manejo de personal se llegó a las siguientes conclusiones:

- El sistema actual de administración de la Empresa Tanilact no cuenta con un manual de Talento Humano, lo que no permite que mantenga una estructura formal para la captación, gestión y desarrollo humano provocando de esta manera una deficiente respuesta a los requerimientos de los procesos administrativos dentro del capital humano de la empresa.
- El no contar con una herramienta que permita determinar el grado de conocimiento del ambiente y clima organizacional en el que se desarrolla el trabajo ha hecho que los directivos de la empresa Tanilact desconozcan el grado de satisfacción de sus empleados, aspecto que repercute directamente sobre las motivaciones de los miembros de la organización, sobre su correspondiente comportamiento en sus diferentes actividades.
- La no existencia de un proceso de evaluación del desempeño ha hecho que los trabajadores no respondan de manera efectiva a los requerimientos de su puesto de trabajo, pues no se ha logrado saber con certeza su nivel de conocimientos y su desempeño laboral; que dando con ello de lado la opción de crecer profesionalmente y salarialmente.
- La carencia de todas aquellas actividades que hacen posible la administración del Talento Humano han dificultado que la empresa Tanilact cuente con medios necesarios para definir acertadamente al personal más idóneo y ubicarlos en las diferentes áreas de trabajo con que cuenta la organización.

- Las competencias establecidas por las organizaciones no son las más idóneas para el manejo del personal debido a la inestabilidad del sistema de descripción y análisis de puestos que afectan el área productiva de las entidades así como la insatisfacción de sus colaboradores.
- La persona encargada de seleccionar al personal carece de liderazgo y criterios para la selección del mismo, lo que ha dado como resultado el mal desempeño de los trabajadores lo cual perjudica al área productiva de la entidad y al logro de los objetivos de la misma.
- Carencia de capacitación al personal perjudica el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores dando como resultado la disminución de la productividad por desconocimiento de nuevas tecnologías o recursos.
- El modelo de gestión del Talento Humano por competencias representa una herramienta básica que ayudara a mejorar la administración de los colaboradores de Tanilact, con el consecuente incremento de su motivación alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en la consecución de las metas empresariales.
- La Selección del personal no es la adecuada debido a la ineficiencia de realizar cada una de las actividades lo cual afecta el área productiva de las organizaciones y por ende su rentabilidad.
- Dentro de las Empresa Láctea de la Parroquia de Tanicuchí “Tanilact” no se ha desarrollado un Manual d del Talento Humano que contribuyan al análisis de las políticas y prácticas del personal con el propósito de minimizar errores y ayudar a la toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

Con el fin de contribuir con el desarrollo de la Empresa Láctea de la Parroquia de Tanicuchí “Tanilact” y corregir errores dentro del proceso del manejo del Talento Humano conviene realizar las siguientes recomendaciones:

- Recomendar al gerente de la empresa Tanilact la implantación del manual de Talento Humano, ya que se considera el más adecuado previo a estudios realizados por el tesista establecido de acuerdo a la naturaleza, características y necesidades de la empresa, de tal forma que permita una adecuada administración del personal.
- Asignar personal adecuado que se encargue de aplicar los instrumentos establecidos para medir el grado de satisfacción del personal, con el objetivo de promover y facilitar la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad, logrando mejorar el ambiente laboral y alcanzar relaciones humanas de calidad entre todo el personal que labora en la empresa Tanilact.
- Sugerir la utilización permanente de los documentos utilizados en la presente organización para la evaluación del desempeño, con la finalidad de valorar el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral de los trabajadores en el desarrollo de su cargo y cumplimiento de sus funciones.
- Cumplir a cabalidad con cada uno de los procesos y su respectiva documentación planteada en el manual de Talento Humano del presente trabajo de investigación y aprovechar al máximo la información que este proporciona para lograr tomar decisiones acertadas y mejorar los niveles de rendimiento y productividad.
- Crear un sistema evaluativo de descripción y análisis de puestos con la finalidad de mejorar el manejo del Talento Humano, evitar desperdicios de mano de obra que contribuya al éxito empresarial de las Empresas Lácteas.

- Exponer a la persona encargada de seleccionar al personal debe tener la capacidad de liderazgo, conocimiento del ámbito profesional, grado de selectividad al contratar y reconocer en el aspirante sus conocimientos, destrezas, competencias.
- Implementar el manual de Talento Humano por competencias ya que representa una herramienta esencial para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa con enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización..
- Aplicar un plan mensual de capacitaciones con el propósito de contribuir al desarrollo profesional de los empleados y asegurar que el desempeño de las funciones sean las más idóneas a favor de la empresa.
- Aplicar procedimientos de selección y reclutamiento de personal para identificar los perfiles profesionales de las entidades y conseguir un Talento Humano mejor calificado para el desarrollo de las funciones dentro de la organización.
- Aplicar el Manual de Talento Humano con la finalidad de emitir sugerencias y aportar de manera significativa a la Empresa Láctea Tanilact de la parroquia de Tanicuchí en la toma de decisiones lo cual buscara el manejo eficiente y efectivo del personal.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **ADMINISTRACIÓN:** Permite coordinar y combinar los recursos para alcanzar los objetivos, nos ha demostrado en forma eficiente que los recursos que posee la empresa como son el talento empresarial, natural, capital no podrían desarrollar y alcanzar los objetivos sin un ente primordial que es el recurso humano
- **ANÁLISIS DE PUESTOS:** Son los requisitos que debe tener la persona para ocupar el cargo con relación a su experiencia, educación, responsabilidad, habilidad.
- **CAPITAL HUMANO:** Indica como comporta el potencial humano, con sus cualidades y actitudes ante la ciencia, y en el desarrollo de una mentalidad científica que le propicie un trabajo más efectivo en su esfera profesional.
- **CONTROL:** Es la comprobación, intervención o inspección cuyo propósito es preservar la existencia de cualquier organización y apoyar a su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.
- **EVALUACIÓN:** Consiste en analizar los rendimientos del recurso humano, tecnológico y financiero de la empresa.
- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Es una herramienta para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa.
- **GERENCIA:** Es responsable del éxito o el fracaso de un negocio.
- **GESTIÓN:** Está orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno.
- **GESTIONAR:** Es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- **GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

- **GESTIÓN FINANCIERA:** Integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.
- **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:** Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización.
- **ORGANIZACIÓN:** Es la coordinación racional de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo.
- **PROCESO:** Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué actividad se va a realizar en beneficio de la empresa.
- **PROCESO DE EVALUACIÓN:** Es como un medio de reflexión y perfeccionamiento de toda actividad humana que se realice, sea a nivel personal o profesional.
- **RECLUTADOR:** Identifica las vacantes mediante la planeación de Talento Humano o a petición de la dirección.
- **RECLUTAMIENTO:** Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.
- **SELECCIÓN DE PERSONAL:** Es la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.
- **TALENTO HUMANO:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

### BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ACOSTA, Edgar, Gestión al Talento Humano, Editorial San Gabriel, 2008 p. 36
- CARDONA, G. MONTES, A. TOBÓN, M. Prácticas de Talento Humano y estilo estratégico en la mediana empresa, Revista EAFIT. N° 40, 2000, p. 38
- CARO, Juan, Gestión Administrativa 2da. Edición. Venezuela 2008, p. 28
- CHIAVENATO, Idalberto Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill. 5ª Edición Santafé de Bogotá, 2009 p. 233
- DAVIS Eduardo y NEWSTRON J “Administración de Recurso Humano”, Instituto tecnológico de estudios Superiores de Monterrey, Nuevo León, México, 2009, p. 17
- GÓMES Luis, BALKIN Darío, CANDY Robert Análisis de Puestos del Personal Nuevo León, México, 2000, p. 134
- GUTIERREZ, John Proceso Administrativo, Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá, 2009 p. 29
- IDÁRRAGA, Alberto Reclutamiento del Talento Humano Mc Graw Hill. 5ª Edición Santafé de Bogotá, 2008, p. 45
- HERNANDEZ, Pedro, Análisis de Puestos, Ediciones Clamadi SL. España 2007 p. 89
- MARTÍNEZ, L. BALKIN, D. CARDY, R Dirección y Gestión de Talento Humano. México. Prentice – Hall, 2009, p. 42
- MARSHAL, Louise Manejo del Talento Humano Ed. Macchi, 2010
- MOLINA, Diego Administración Editorial Don Bosco, 2007
- SÁNCHEZ, Luis Análisis de la Selección del Personal, México. Prentice – Hall, 2008, p. 26
- SHERMAN, Albert, BOHLANDER Gilbert y SNELL Santiago “Administración de Talento Humano Prentice – Hall 2008
- SUAREZ, Martha Análisis de Cargo McGraw Hill México (4ta edición) p. 28

- VARGAS, Marco, Administración moderna de sueldos y salarios Santafé de Bogotá. Mc Graw-Hill2009, p. 24
- WOODROW. Gestión de Talento Humano Prentice Hall. (6ta reimpresión) España.2008,p. 38

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- ACOSTA, Edgar, Gestión al Talento Humano, Editorial San Gabriel, 1995.
- ANDRADE, Luis, Desarrollo y funcionamiento de las Empresas, Editorial Sevilla, 2008.
- BEER, Mark, La transformación de la función del recurso humano. Documento. S.M.D., 1997
- GARCÍA, Luis, Administración de Empresas Editorial Don Bosco, 1999
- MEIGS, Walter B. Principios de Auditoría, Tomo I. Editorial Félix Varela. La Habana.2008,
- ROBBISON, John, Auditoria, Editorial San Jorge,
- RODRÍGUEZ, Joaquín, Sinopsis de Auditoria, 1997,
- TERRY, George, Gestión Administrativa, Nueva Editorial Interamericana 1998,
- THIERAUF, Wilson, Auditoría del Talento Humano, Editorial Saint, 1998
- WOODROW, Wilson, Principios de la Gestión Financiera y Administrativa, Ed. Paitos, 2008

## BIBLIOGRAFIA VIRTUAL

- AMADOR, Juan Pablo; “Proceso Administrativo” disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/proesoadministrativo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/proesoadministrativo/)(consulta: 8 de mayo 2012)
- REYES CANO, Liz Montserrat; “El proceso administrativo” disponible en: [http://www.angelfire.com/zine2/uvm\\_ice\\_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_ice_lama/padmon.htm)(consulta: 12 de junio 2012)
- CALDERA, Rodolfo;” El Talento Humano en las empresas”, disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/talento\\_humano](http://es.wikipedia.org/wiki/talento_humano)(consulta: 14 de junio 2012)
- ALARCÓN, A.,CHELECH,S y otros, “Selección del personal” disponible en: <http://www.apsique.com/wiki/laboretselper>(consulta: 30de junio 2012)
- CARRIBERO, Adriana; GARBULINSKI, Viviana; ”Remuneraciones” disponible en: [http://www.wikilearning.com/tutorial/planes\\_remuneraciones-tipos-15710-3](http://www.wikilearning.com/tutorial/planes_remuneraciones-tipos-15710-3)(consulta: 11 de julio 2012)
- AYALA, Sabino(2008)”Evaluación del desempeño” , disponible en : [http://www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempeñopersonal.](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/evaluaciondeldesempeñopersonal.)(consulta:18 de julio 2012)
- SALES, Matías (2007)”Importancia de la evaluación del desempeño”, disponible en: <http://www.gestipolis.com/talento/humano.>(consulta: 30 de julio del 2012)

# ANEXOS

