



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de graduación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas

TEMA: “El modelo de gestión de personal y su incidencia en el
desarrollo del talento humano de la empresa Incubandina S.A.”

AUTORA: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

TUTOR: Ing. Saúl Villacis

AMBATO – ECUADOR

2011

Ing. Saúl Villacis

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos de Grado de la Facultad.

Ambato, 13 de julio del 2011

Ing. Saúl Villacis

TUTOR

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, Miryam Johanna Villarroel Ortiz, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Srta. Miryam Johanna Villarroel Ortiz

C.I. 0502530165

AUTORA

APROBACION DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, agosto del 2011

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con mucho cariño a mi familia en especial a mis padres, y mi hermano; quienes han coadyuvado para que esta meta en mi vida se cumpla de manera satisfactoria, a Dios por ser el pilar fundamental en la vida, y a los docentes y amigos que han permitido que mi paso por las aulas universitarias sea placentero y me permita crecer tanto profesional como personalmente.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a mi madre, quien con su sabiduría, paciencia y confianza me ha enseñado que las metas se pueden cumplir y que los problemas son momentáneos, pero los éxitos eternos y por eso hay que conseguirlos.

Agradezco también a la Universidad Técnica de Ambato y a sus docentes por brindarme una educación acertada que me ha permitido realizar este trabajo de investigación para lograr una de mis metas, la de obtener el título de Ingeniera en Empresas.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A. PÁGINAS PRELIMINARES

1. Página de título o portada	i
2. Página de aprobación por el tutor	ii
3. Página de autoría del trabajo	iii
4. Página de aprobación del tribunal de grado	iv
5. Página de dedicatoria	v
6. Página de agradecimiento	vi
7. Índice general de contenidos	vii
8. Índice de cuadros, gráficos y tablas	xi
9. Resumen ejecutivo	xv

B. TEXTO

INTRODUCCION	1-2
--------------	-----

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA	3
1.1. TEMA	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2. Análisis crítico	6
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Delimitación del problema	7
1.2.5 Formulación del problema	7
1.2.6 Preguntas directrices	8
1.3 JUSTIFICACIÓN	8

1.4	OBJETIVOS	
1.4.1	Objetivo general	9
1.4.2.	Objetivos específicos	9
CAPÍTULO II		
2.	MARCO TEÓRICO	11
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	15
2.3	CATEGORIAS FUNDAMENTALES	16
2.4	HIPÓTESIS	30
2.5	VARIABLES	31
CAPÍTULO III		
3.	METODOLOGÍA	32
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.2	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.3	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
3.4	POBLACION Y MUESTRA	34
3.5	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	35
3.6	PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION	37
3.7	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	38
CAPÍTULO IV		
4.	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	39
4.1	ANALISIS DE LOS RESULTADOS E INTERPRETACION	

DE DATOS	
4.3 VERIFICACION DE HIPOTESIS	58
CAPÍTULO V	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1. CONCLUSIONES	63
5.2. RECOMENDACIONES	64
CAPÍTULO VI	
6. PROPUESTA	65
6.1. DATOS GENERALES	65
6.2. ANTECEDENTES	65
6.3. JUSTIFICACIÓN	66
6.4. OBJETIVOS	68
6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD	68
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA	69
6.7. MODELO OPERATIVO	78
6.7.1. Modelo de gestión de personal basado en el proceso de planificación de Recursos Humanos para la empresa Incubandina S.A	93
6.7.1.1. Reclutamiento y selección	82
6.7.1.2. Inducción de personal	92
6.7.1.3. Remuneraciones e incentivos	103
6.7.1.4. Evaluación de desempeño	115
6.7.1.5. Desarrollo del talento humano	122

6.7.1.6. Monitoreo continuo	125
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	130
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	132

B. MATERIALES DE REFERENCIA

1. Bibliografía
2. Anexos

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	35
CUADRO N° 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	36
CUADRO N° 3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
CUADRO N° 4 METAS CORPORATIVAS	114
CUADRO N° 5 FORMATO PRUEBA DE CONOCIMIENTOS	121
CUADRO N° 6 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	132

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1 CATEGORIZACIÓN VARIABLE X	17
GRÁFICO N° 2 CATEGORIZACIÓN VARIABLE Y	18
ENCUESTA	
GRÁFICO N°3 NIVEL EDUCATIVO	40
GRÁFICO N°4 EXISTENCIA DE MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL	42
GRÁFICO N°5 SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y PERSONAL	43
GRÁFICO N°6 SISTEMA DE INCENTIVOS	45
GRÁFICO N°7 USO DE INDICADORES	46
GRÁFICO N°8 TIPO DE INDICADORES	48
GRÁFICO N°9 SISTEMA DE EVALUACIÓN	49
GRÁFICO N°10DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	51
GRÁFICO N°11CAPACITACIONES	52
GRÁFICO N°12HABILIDADES	54
GRÁFICO N°13 VALORES MORALES	55
GRÁFICO N°14TIPOS DE VALORES	57
GRÁFICO N°15 ZONA DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO DE LA HIPOTESIS	61
GRÁFICO N°16MODELO OPERATIVO	78
GRÁFICO N°17 PANTALLA DE ARRANQUE	80
GRÁFICO N°18 DATOS DE LA EMPRESA	81
GRÁFICO N°19 DEPARTAMENTOS	82
GRÁFICO N°20 FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	82
GRÁFICO N°21 EMPLEADOS	85
GRÁFICO N°22 NÓMINA	86
GRÁFICO N°23 ASPIRANTES	87

GRÁFICO N°24 ENTREVISTAS	88
GRÁFICO N°25 MODELO DE ADMISIÓN	89
GRÁFICO N°26 FICHA DE ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	90
GRÁFICO N°27 PANTALLA DE INICIO MILLENIUM TEST 2.0	94
GRÁFICO N°28 CANDIDATOS	94
GRÁFICO N°29 ENTREVISTADOR	95
GRÁFICO N°30 TEST DEL ARBOL	96
GRÁFICO N°31 TESTE DE CLEAVER	97
GRÁFICO N°32 TEST DE LOS COLORES	98
GRÁFICO N°33 CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN	100
GRÁFICO N°34 FLUJOGRAMA DE INDUCCIÓN	102
GRÁFICO N°35 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS	109
GRÁFICO N°36 RECTA SALARIAL	112
GRÁFICO N°37 SALARIOS	113
GRÁFICO N°38 BONOS	114
GRÁFICO N°39 CURSOS INTERNOS	125
GRÁFICO N°40 AUSENCIAS	126
GRÁFICO N°41 RETRASOS	126
GRÁFICO N°42 VACACIONES	127
GRÁFICO N°43 CRONOGRAMA DE AP. DE LA PROPUESTA	129
GRÁFICO N°44 ESTRUCTURA ORGANICO-FUNCIONAL DE LA UNIDAD EJECUTORA	131

INDICE DE TABLAS

ENCUESTA

TABLA N°1 NIVEL EDUCATIVO	40
TABLA N°2 EXISTENCIA DE MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL	41
TABLA N°3 SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y PERSONAL	43
TABLA N°4 SISTEMA DE INCENTIVOS	44
TABLA N°5 USO DE INDICADORES	46
TABLA N°6 TIPO DE INDICADORES	47
TABLA N°7 SISTEMA DE EVALUACIÓN	49
TABLA N°8 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	50
TABLA N°9 CAPACITACIONES	52
TABLA N°10 HABILIDADES	53
TABLA N°11 VALORES MORALES	55
TABLA N°12 TIPOS DE VALORES	56
TABLA N°13 FRECUENCIAS DE LAS RESPUESTAS	59
TABLA N°14 CÁLCULO MATEMÁTICO	62
TABLA N°15 ESCALA DE PUNTOS	104
TABLA N°16 EVALUACIÓN DE CARGOS	106
TABLA N°17 FRANJAS SALARIALES	111
TABLA N°18 PRESUPUESTO	128

RESUMEN EJECUTIVO

La falta de desarrollo del talento humano en una empresa, generada principalmente por una administración del personal ineficiente, genera improductividad, debido a que los empleados no se sienten motivados, ni siquiera tomados en cuenta en su lugar de trabajo, y al ser estos el recurso más importante e incluso insustituible de una organización, las empresas deben poner énfasis en desarrollarlo y mantenerlo como tal.

Es por esta razón que se considera al departamento de Recursos Humanos como una parte muy importante dentro de la estructura organizacional, departamento que en la empresa Incubandina S.A. se limita a reclutar, seleccionar y remunerar al personal solamente, más no se preocupa por desarrollar el talento con el que cuenta, para llegar a esta conclusión fue necesario aplicar una encuesta a los clientes internos de la organización, la misma que nos permitió recabar información sobre la apreciación que tienen los empleados de la manera en que son administrados como tales, y si creen o no necesario un cambio, teniendo como resultado que en su mayoría lo empleados consideran que la forma de gestionar al personal en la empresa es ineficiente y ambigua.

Al observar que el cambio es necesario y las grandes ventajas que este acarrearía, se propone que la empresa Incubandina S.A. debe aplicar el Modelo de Gestión del Talento Humano basado en la planificación del recurso humano, el mismo que es muy completo, ya que establece permite adecuar el proceso de gestión a la empresa en la que se desee aplicar, para poder solucionar el problema existente.

INTRODUCCIÓN

El departamento de Recursos Humanos de una empresa debe preocuparse por desarrollar el talento humano de la misma, conllevando esto un gran problema en la mayoría de las PYMEs en nuestro país, que por llevar una administración ambigua, sin aplicación de nuevos procesos, no se preocupan de cosas esenciales como mejorar el recurso humano, aplicando un modelo de gestión de personal que vaya mas allá de reclutar personas y remunerarlas; la empresa Incubandina S.A. no se excluye de ese gran error administrativo.

Es por esto que es de gran importancia investigar un modelo adecuado de gestión de personal, y aplicarlo en la empresa, para poder corregir esta inobservancia, con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los empleados, el clima institucional y la productividad empresarial, convirtiendo a los clientes internos en entes competitivos y motivados en sus puestos de trabajo, es decir desarrollar el talento humano.

De tal manera que para lograr dar solución al problema se expone el presente trabajo de investigación, formado por VI CAPÍTULOS, así:

El CAPÍTULO I establece el tema de investigación, el planteamiento del problema, la justificación de la investigación y sus objetivos con la finalidad de demostrar el problema existente en la empresa.

El CAPÍTULO II está formado por los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, categorías fundamentales, la hipótesis y las variables que conforman el problema, de tal manera que se establece el marco teórico de la investigación.

En el CAPÍTULO III se describe el enfoque de la investigación, la modalidad básica de la investigación, el tipo de investigación a utilizarse, la población y muestra que se va a requerir para recabar la información, la operacionalización de las variables, la

recolección de la información y el procesamiento y análisis de la información, es decir este capítulo muestra la metodología que se va a utilizar para la investigación.

En el CAPÍTULO IV se analizan los resultados de la investigación, y se interpretan los datos obtenidos, en este caso los resultados de la encuesta aplicada en la empresa Incubandina S.A. y por último se realiza la verificación de la hipótesis mediante el χ^2 que es una prueba estadística que permite medir la relación entre las dos variables del problema.

El CAPÍTULO V está formado por las conclusiones y recomendaciones que reflejan el resultado de la aplicación de la encuesta, que permitirán establecer una propuesta acorde a los requerimientos de la empresa.

Y por último tenemos el CAPÍTULO VI en el que proponemos la solución al problema, y que da como resultado de la investigación realizada dentro de la organización.

Además, para complementar el presente trabajo, se presenta también la bibliografía utilizada y los respectivos anexos.

Es importante recalcar que la aplicación de la solución planteada en este trabajo de investigación lograra solucionar el problema, siempre y cuando todos los miembros de la empresa acepten y colaboren con el cambio de cultura organizacional que se requiere, y que se tenga como consideración por parte de los administradores, que a medida de que la gestión de personal evolucione, se tendrá que paralelamente ir cambiando la manera de administrar al personal, impidiendo que esta se vuelva obsoleta y se limite a continuar coadyuvando al desarrollo empresarial.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El modelo de gestión de personal y su incidencia en el desarrollo del talento humano de la empresa Incubandina S.A.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ineficiencia de un modelo de gestión de personal, limita el desarrollo del talento humano de la empresa Incubandina S.A. de la ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización:

El mundo en el que nos desarrollamos requiere que las personas se desenvuelvan bajo un sin número de estrategias las mismas que deben estar sujetas a medición de logros,

enmarcadas a mejorar el desempeño cotidiano de las personas u organizaciones para que los resultados sean favorables, dichas estrategias deben generar cambios sobre la marcha. Los modelos de gestión del talento humano actuales indudablemente recogen la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que los hacen diferentes y más interesantes.

Es por esta razón que empresas a nivel mundial han elegido no solo trabajar para los consumidores o usuarios externos si no para los clientes internos, como lo son los empleados, estableciendo políticas que permitan su desarrollo personal, y fomentar culturas organizacionales que van más allá de un estilo de vida laboral, logran un desenvolvimiento integral de los individuos como entes que forman parte de la base piramidal constituyente de las empresas de hoy en día.

Establecen así el inicio de una nueva etapa en el desarrollo de la humanidad, el respeto a lo que somos como personas y la verdadera jerarquía que las empresas deben implementar ya no por puestos o responsabilidades sino jerarquizar por importancia, es así que se logra la estructura horizontal en las instituciones, en la que se permita entablar comunicación directa en todos los sentidos, logrando así la cima del rendimiento empresarial, ya que las personas son quienes logran los objetivos deseados.

Los modelos de gestión de personal fijan el rumbo hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa, concepto que refleja lo que se viene implementando en empresas ecuatorianas como la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (A.E.B.E.) y Petroamazonas. La implementación de estas herramientas representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones, ya que los métodos nuevos cambian las estructuras de las empresas, su funcionamiento y hasta su cultura organizacional, y como se conoce es difícil que empresas tradicionalistas como las ecuatorianas se intente romper estos paradigmas ya establecidos por años y años. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe evaluarse y partir de buenos resultados en la evaluación para obtener información veraz y útil y así poder iniciar el

cambio que permitirá mantener comunicados a todos los niveles de la empresa, y establecer si se están alcanzando las estrategias, de esta manera las empresas locales podrán expandirse e ingresar en el mercado globalizado.

En el Ecuador ha sido notable el interés de los empresarios por cambiar sus modelos organizacionales y su cultura sabiendo que los empleados son la base de su desarrollo, y de su inserción en los mercados internacionales, ya que generan niveles de producción más altos no solo en volumen si no en la calidad de los productos, ya que un personal calificado y sobre todo motivado genera un mejor desempeño laboral, lo que por obvia consecuencia crea satisfactorios resultados para la organización y los consumidores o usuarios, mismos que se reflejan en las utilidades de la empresa, en su desarrollo organizacional, en su reconocimiento externo o expansión en el mercado entre otros aspectos.

Incubadora Andina Incubandina S. A. es una empresa ecuatoriana fundada hace 18 años en la ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua con dos plantas productoras, la una ubicada en el cantón Montalvo Provincia de Los Ríos y la otra en el cantón Pujilí Provincia de Cotopaxi, la organización se halla inserta en el esfuerzo avícola y su razón de ser se centra en la producción de POLLITA BB Lohmann Brown en su línea de postura y POLLITOS BBS Ross 308 para su línea de carne, para lo cual cuenta con las más importantes líneas genéticas del mercado. Su campo de acción se desarrolla a lo largo y ancho del territorio ecuatoriano, cubriendo gran parte de la demanda nacional.

Dentro de la empresa Incubandina S.A. se han venido presentando problemas para potenciar el talento humano, la necesidad de crecer como organización hace que sus directivos se vean obligados a cambiar su modelo de gestión de personal, que no permite explotar el recurso humano al máximo, por un modelo integral que establezca sistemas de reclutamiento y selección de personal, inducción, remuneraciones e incentivos, evaluación de desempeño, desarrollo del talento humano y monitoreo continuo.

1.2.2. Análisis Crítico

Dentro del análisis de las causas que generan un modelo de gestión de personal ineficiente que limita el desarrollo del talento humano de la empresa Incubandina S.A. tenemos la carencia de un sistema de inducción de personal que facilite la adaptabilidad de los nuevos miembros de la institución.

A demás dentro del modelo de gestión existente es notable la falta de un sistema de evaluación de desempeño que permita establecer la eficiencia y eficacia laboral de sus colaboradores mediante una apreciación sistemática del trabajo de cada persona en función de las actividades que cumple, para en base a esto poder establecer un desarrollo de competencias, que es lo que se quiere lograr con la aplicación de un nuevo modelo integral de gestión del talento humano.

Se establece, también, como otra causal la falta de motivación y capacitación del personal seguida de un ineficiente sistema de compensaciones, que a más de la remuneración establecida por la ley no recompensa el trabajo destacado, siendo este el principal sistema de motivación laboral existente.

Por consiguiente es nula la posibilidad de la existencia de un sistema de seguimiento y monitoreo del desempeño, que se debe aplicar consecuentemente de la evaluación y desarrollo del talento humano.

Por todas estas razones es importante que se aplique un nuevo modelo de gestión de personal que permita mantener un desarrollo constante del talento humano.

1.2.3. Prognosis

Si en Incubandina S.A. no se utiliza un modelo de gestión de personal adecuado se limitará el desarrollo del talento humano de los empleados.

Lo que dará paso a un estancamiento en el desarrollo organizacional, ya que el personal constituye el motor de la productividad, y del estado de este depende la competitividad de las empresas en el mercado, por esta razón desarrollar el talento humano es de vital importancia para las organizaciones inmersas en mercados competitivos como los actuales.

Y no solo que se parara la productividad de la empresa, si no que los empleados no verán la posibilidad de crecer profesionalmente en una organización que no desarrolla sus talentos, y esto a su vez ocasiona inestabilidad laboral, y la constante rotación de personal genera gastos innecesarios en la empresa.

Siendo necesario implementar un modelo de gestión de personal eficiente en la empresa Incubandina S. A.

1.2.4. Delimitación del problema

Límite de contenido:

- Campo: Administración de Recursos Humanos
- Área : Gestión Administrativa
- Aspecto: Modelos de Gestión de Personal

Límite espacial: Empresa Incubandina S. A. de la ciudad de Ambato

Límite temporal: noviembre 2010 – julio 2011

1.2.5. Formulación del problema

¿Cómo incide la aplicación de un modelo de gestión de personal en el desarrollo del talento humano en la empresa Incubandina S.A.?

1.2.6. Preguntas directrices

¿Por qué no se ha logrado desarrollo del talento humano en Incubandina S.A.?

¿Cómo se puede aplicar un modelo de gestión de personal en Incubandina S.A.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación se justifica considerando que el uso de modelos de gestión es un soporte para poder aprovechar el talento humano, que se requiere implementar en la empresa Incubandina S.A., debido a que el existente proceso de gestión es ineficiente y no permite que los individuos crezcan laboralmente como tal, desaprovechando sus talentos.

Se ha establecido que la constante evaluación de desempeño y una efectiva comunicación mejoran el desenvolvimiento institucional, ya que los individuos se sienten parte de la organización, sienten que son tomados en cuenta, que son importantes para sus empleadores, esto motiva a las personas y es una reacción más bien psicológica de convencer a todos los miembros del grupo laboral de que de ellos depende la empresa y si ellos están bien emocional y mentalmente, la empresa podrá surgir.

Nace de aquí la premisa de cambiar el uso de las palabras Recurso Humano por Talento Humano, porque es esto lo que explotamos de las personas su talento, más no las consideramos como un recurso más que se agota y se cambia con el tiempo, en cambio al capacitar y aprovechar las habilidades, conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes de sus colaboradores, se logrará así en lugar de agotarlos, mejorarlos; por esta razón los directivos de la empresa ven la necesidad de cambiar su sistema de administrar al personal, e implementar un modelo capaz de volver a sus colaboradores entes laboralmente competitivos.

Para lo que es imprescindible establecer un cambio de cultura organizacional en la empresa Incubandina S.A. con un importante giro en la visión laboral, dar un paso más allá en el desarrollo, que no solo se basa en mejorar la tecnología en la producción, los software para el manejo de la información o la infraestructura en cuanto a aspectos internos se refiere, o la industria de productos sofisticados para expandir mercados; si no que se radica en establecer modelos que generen incremento en algo tan esencial como es la explotación intelectual de los miembros de la empresa.

Se considera además que la posibilidad de solucionar el problema es muy factible ya que la empresa dispone de los recursos necesarios entre estos tenemos la disponibilidad de estudios previos que seguramente ayudarán a determinar en el futuro el incremento en el aprovechamiento de sus oportunidades y la superación de amenazas externas de manera considerable; así como el crecimiento institucional medido en el acrecentamiento de fortalezas y disminución de debilidades internas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Aplicar un modelo de gestión de personal, mediante un proceso completo de administración de recurso humano, para el desarrollo del talento humano de la empresa Incubandina S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

Identificar el estado actual de los empleados, utilizando información válida y pertinente, para establecer las capacidades e insuficiencias de los mismos en la empresa Incubandina S.A.

Analizar las capacidades encontradas en los empleados, aplicando pruebas de diagnóstico crítico, para establecer el nivel de especialización y conocimiento de dichos empleados de Incubandina S.A.

Proponer un modelo de gestión, basado en indicadores de medición de capacidades, para aprovechar el talento humano de la empresa Incubandina S.A.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

BUHELLI, C (2010) Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para los Supermercados Narci's en la ciudad de Latacunga. Carrera de Ingeniería Comercial de la Escuela Politécnica del Ejército Sede de Latacunga.

Objetivos:

1. Diseñar un modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias para los Supermercados NARCI'S en la ciudad de Latacunga.
2. Potenciar la creación, mantención y desarrollo del contingente humano, para garantizar la misión de fortalecer los objetivos individuales.

3. Implementar el modelo de competencias integrando al recurso humano para cumplir la visión de los empleados de NARCI'S.

4. Motivar y presentar un Modelo de Gestión por Competencias, el cual contendrá las dimensiones del modelo y fases, brindando así una estrategia de gestión del talento humano.

Conclusiones:

1. Este modelo se determina por la imparcialidad y espontaneidad de los consumidores tanto internos como externos, siguiendo las reglas que establecen los requerimientos de los expertos en RR.HH.

2. El modelo está basando directamente en los puestos de trabajo que tiene bajo su administración el Supermercado NARCI'S. y no implica de ninguna manera a las personas, para evitar alguna discriminación por parte de los empleados o por los mismos trabajadores de esta empresa.

3. Este modelo va enfocado a la calidad de servicio con el que debe contar toda empresa que ofrece productos de consumo masivo, como es en este caso.

CÓRDOVA, C (2004) Diseño de un Modelo de Gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo. Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga.

Objetivos:

1. Diseñar un modelo de competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo, que coadyuve a identificar capacidades, destrezas, conocimientos y aptitudes representativas que al ser

evaluadas nos permitan lograr un rendimiento exitoso del empleado en el puesto correcto de trabajo, acorde a sus competencias propias.

2. Realizar un análisis situacional del Municipio del Cantón Salcedo, para conocer la situación actual de este cuerpo edilicio.
3. Ejecutar el análisis del recurso humano que permita obtener información adecuada y completa de los puestos que sirva como base para las demás actividades de personal.
4. Enunciar y descubrir los conceptos básicos de la gestión del talento humano por competencias que permita brindar con claridad el conociendo sobre el tema y promulgar interés.
5. Elaborar un modelo de evaluación del desempeño que permita calificar la eficiencia o no del empleado, de manera que se puedan corregir desempeños inadecuados.

Conclusiones

1. El modelo se basó en los puestos y no en las personas, se debe tener muy en claro que es dirigido a los puestos de trabajo ya que las personas no son eternas en estos.
2. El modelo tomo en cuenta el clima laboral organizacional y el análisis de problemas de la Municipalidad.
3. Este modelo va enfocado a la calidad de servicios que es la meta de la Municipalidad por ser una entidad de servicio público.

MARTINEZ, M. (2005) Diseño de implementación de un modelo de gestión administrativa para la empresa FUMICEN CIA. LTDA. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

1. Establecer un modelo de gestión administrativa que nos permite alcanzar el liderazgo en el mercado mediante la prestación de servicios de saneamiento ambiental a nivel empresarial y doméstico.
2. Generar información sobre las actividades realizadas de cada una de las áreas.
3. Controlar las actividades realizadas por las áreas que conforman la empresa.
4. Establecer una adecuada segregación de funciones.

Conclusiones:

1. Luego de un estudio de diagnóstico, se determina que en la empresa de servicios FUMICEN CIA. LTDA. No existe un modelo de gestión administrativa de tipo técnico que permita el desarrollo normal de sus actividades.
2. La gestión administrativa que se ha venido desarrollando en la empresa objeto de investigación es empírica y no ha permitido una visualización clara y objetiva del manejo de los recursos, lo cual ha ocasionado desmotivación en los inversionistas, dado que estos factores han sido aspectos negativos respecto a la productividad debido a la falta de un manejo integral y controlado.

RIQUELME, E. (1999) Planificación de un Modelo de desarrollo organizacional para la micro empresa. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

1. Planificar un modelo de desarrollo organizacional para la microempresa.

Conclusiones:

1. La estructura basada en la contingencia (o condicional), es aplicable a una micro-organización, ya que se centra en las actividades principales y en las tareas básicas de los niveles directivos y ejecutivo (dirigir - fabricar).

2. La microempresa con una tasa más alta de expansión en cuanto a su estructura, puestos de trabajo, son los que corresponden a los subsectores de metalmecánica, productos de madera, textiles y las más rentables son las de productos alimenticios básicos y talleres de reparación.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación, se utilizará el paradigma crítico – propositivo, que nos permitirá no solo describir el problema sino a demás analizarlo y pretender solucionarlo.

Porque al desenvolverse las empresas en un mercado cada vez más cambiante y dinámico, las personas que la conforman, se convierten en entes activos que genera cambios que contribuyen al desarrollo y éxito empresarial, mediante la utilización y aplicación de herramientas de gestión.

Además tomando en cuenta las realidades sociales que se han ido construyendo a través del tiempo en nuestro país, podremos tener una mejor perspectiva de los frecuentes cambios que se darán, demostrando que nuestra investigación podrá ser cambiante y flexible, partiendo de la aportación de las definiciones y conceptos para el entendimiento del objeto de estudio.

También el investigador, deberá acatar las ideas, leyes y políticas del entorno de su investigación, pero de una manera sintetizada y general con valores como el orden, la dedicación y el trabajo por parte del mismo en el sector que se encuentra el problema de

estudio, para esto se alejará la ideología del investigador para que no interactúe con la realidad.

Es por esto, que también se debe profundizar sobre el objeto de estudio de una manera cualitativa, a través de la lectura bibliográfica, que permitirá una interacción entre el investigador y la realidad, que ayudará a dar soluciones verdaderas que se acerquen cada vez más a la esencia del objeto de estudio.

2.3. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Formulación del problema:

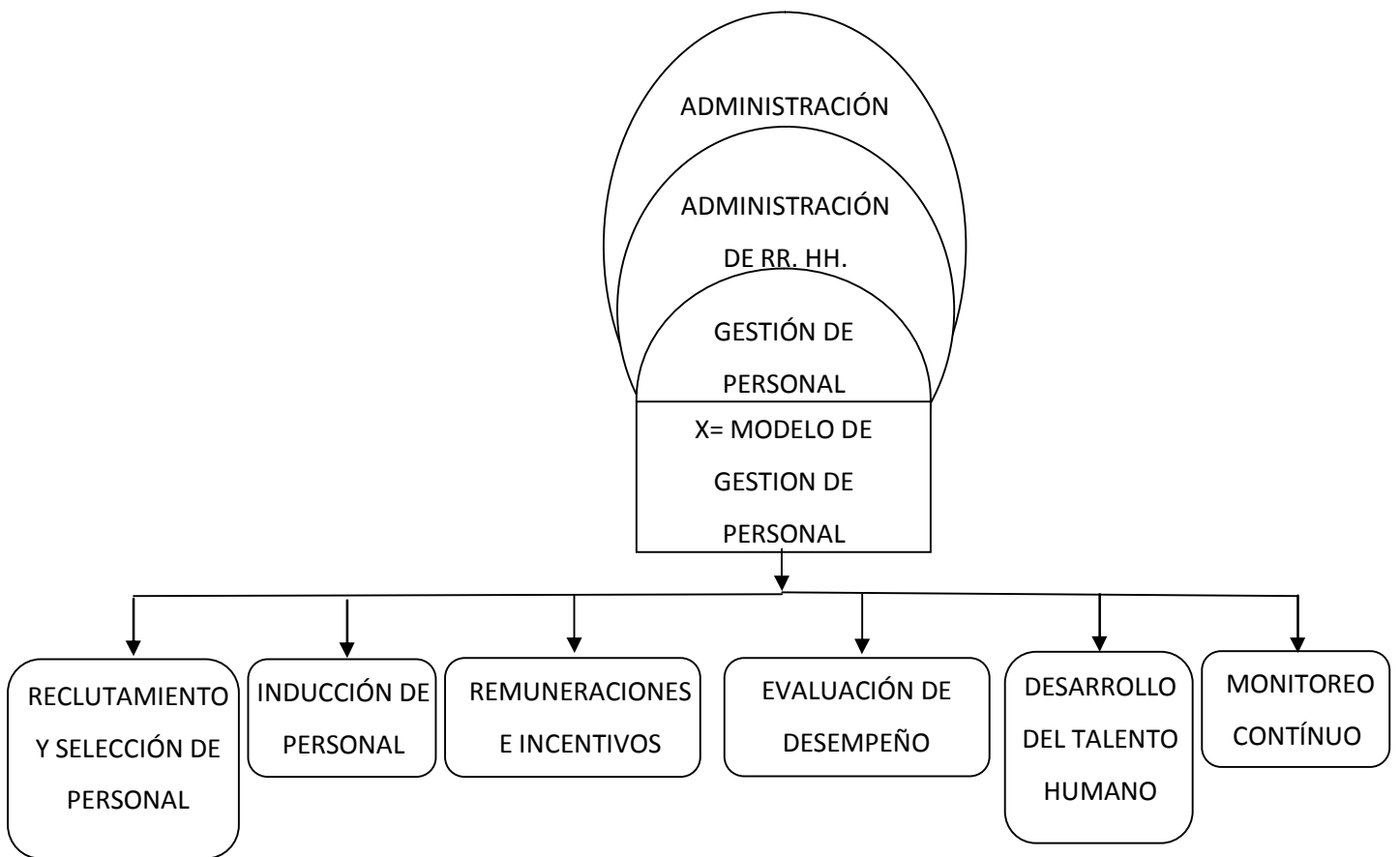
¿Cómo incide la aplicación de un modelo de gestión de personal en el desarrollo del talento humano en la empresa Incubandina S.A.?

X = Modelos de gestión

Y = Desarrollo del talento humano

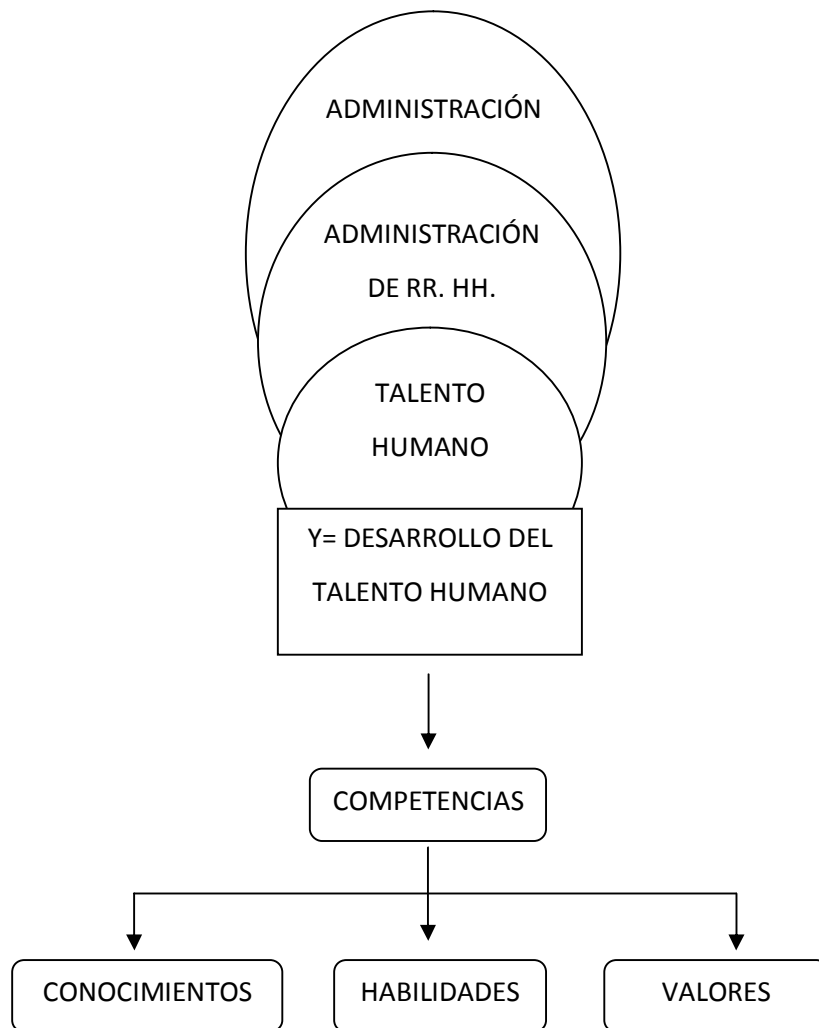
Categorización:

Gráfico N° 1
Categorización Variable X



Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel

Gráfico N° 2
Categorización Variable Y



Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel

Definición de categorías:

Administración

Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos. MUNCH, L (2010, p.3).

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. KOONTZ, H. (2008 p.4).

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de cosas y personas que integran una empresa. REYES. A (1997 p.26)

Se puede conceptuar a la administración como el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales.

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Administración de recursos humanos

Es la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. CHIAVENATO, I (2009 p.7).

Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.

Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Gestión de personal

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. DESSLER, G. (1997 p. 2)

Es la definición de estrategias para la utilización deliberada por parte de la empresa de los recursos humanos para lograr o mantener ventaja competitiva laboral.

Es la generación de conciencia administrativa vinculada al respeto y apoyo al factor humano dentro del ámbito organizacional. BARREIROS, R. (2001 p.36)

Es la una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. DESSLER, G (1998 p. 282)

Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. MILKOVICH, G. Y BOUDREAU, J. (1994 p. 3)

Es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados. CENZO, D. Y ROBBINS, S. (1996 p. 8)

Modelo de gestión de personal

Son instrumentos utilizados por la gerencia de una empresa para integrar los procesos y encaminados a la obtención de recursos, logrando el comprometimiento tanto de los colaboradores como de la administración de la organización.

Se basan en estrategias que juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias, y el asumir con entusiasmo el compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de la creación de valor. ALLES, M. (2006)

La gestión del talento humano tiene en el aprendizaje su principal herramienta. Se puede concluir que es un conjunto de procesos aplicados que permiten que el capital intelectual de la empresa aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades con el objetivo final de generar ventajas competitivas y mejora continua. BONILLA, L. (2006)

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

Reclutamiento y selección del personal

Consiste en reclutar y seleccionar a las personas que vas trabajar en la empresa, basándose en parámetros preestablecidos.

Corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. Funciona como un proceso de comunicación. CHIAVENATO, I. (2002 p. 95)

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. CHIAVENATO, I. (1997 p. 205-206)

Inducción de personal

Consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas: Familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, etc.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así, los tiempos y costes que se pierden tratando de averiguar por su propia iniciativa, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quién, a quién recurrir para solucionar un problema, qué sistema de valores prima en la organización, cuáles son las actitudes no toleradas, etc.

Remuneraciones e incentivos

Significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se debe alcanzar.

La remuneración es un tema complejo, pues depende de innumerables factores. Existen varias políticas y procedimientos de remuneración. La elaboración del plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias.

Evaluación de desempeño

Proceso mediante el cual se mide el desempeño de un individuo en un cargo determinado.

Proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos

Desarrollo de desempeño

Proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. CERTO, S. (1994 p. 274)

Es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos. DESSLER, G. (1997 p. 248)

Es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales, se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito. IVANCEVICH, J. (1995 p. 423)

Proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos. CHIAVENATO, I. (1998 p. 495)

Es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a las organizaciones y a los clientes, enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de éstas.

Monitoreo continuo

Es el proceso que le permite a la administración de una empresa mantener información sobre la actividad de sus empleados, comprende datos sobre asistencias, faltas, atrasos, gestionar vacaciones, horas extras, etc.

El monitoreo ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el monitoreo se concibe como la

verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y de los gastos invertidos en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el monitoreo es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de monitoreo elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el monitoreo continuo es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

Talento humano

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses, vocaciones, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. LEVY, C. (1996 p.54)

El talento humano es el activo más determinante que las empresas poseen para desarrollar ventajas competitivas.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Desarrollo del talento humano

Es el incremento de los factores que conforman el talento humano, es decir ayudar a los miembros de la organización a que mejoren sus conocimientos, experiencias, aptitudes, habilidades, etc. BOYATIZIS, R. (1982 p.115)

La formación y desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y protección de sus conocimientos, habilidades y actitudes. DOLAN, S Y OTROS (2007 p. 167)

Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación. Educar significa extraer, traer, arrancar. En otras palabras, representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores. CHIAVENATO, I. (2002 p. 302)

El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigencias. BARTZ, D. Y OTROS (1989 p. 164).

Competencias

Son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño adecuado.

Es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de

los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo.(Laura Frade)

Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, tanto específicas como transversales, que debe reunir un titulado para satisfacer plenamente las exigencias sociales.

Las competencias son capacidades que la persona desarrolla en forma gradual y a lo largo de todo el proceso educativo y son evaluadas en diferentes etapas.

Conocimientos

Conjunto de información almacenada o posesión de múltiples datos interrelacionados generan información.

El conocimiento es un paradigma teórico, el qué hacer y por qué hacer las cosas.

COVEY, S. (1997 p. 59)

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori).

Hechos, o datos de información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un tema u objeto de la realidad.

El conocimiento es "una forma especial de reflejo de la realidad en el cerebro humano"

RAKÍTOV (1989)

Habilidades

Capacidad o disposición para hacer algo, destreza para ejecutar cosas.

Capacidad heredada o aprendida de aplicar conocimientos y/o experiencias al trabajo o profesión que se desempeña. GISPERT, C. (1983 p.257

Conocimiento específico del trabajo necesario para la coordinación muscular, adquirido mediante el desempeño y experiencia en el trabajo. CHIAVENATO, I. (2002 p. 244G)

Valores

Son reconocidos universalmente como intrínsecamente buenos y como la base, principio o fundamento de las actividades de los individuos.

Los valores son aquellas características morales en los seres humanos, tales como la humildad, la piedad y el respeto, como todo lo referente al género humano, el concepto de valores se trató, principalmente en la antigua Grecia, como algo general y sin divisiones, pero la especialización de los estudios en general han creado diferentes tipos de valores, y han relacionado estos con diferentes disciplinas y ciencias. Se denomina tener valores al respetar a los demás; asimismo los valores son un conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales.

Su estudio corresponde a la, una rama de la Filosofía, y de una forma aplicada pueden ocuparse otras ciencias como la Sociología, la Economía y la Política, realizándolo de maneras muy diferenciadas

Marco teórico

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos, dentro de estos tenemos al talento humano, en este aspecto la administración debe planear, organizar, desarrollar y coordinar, así como también controlar técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las

personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, para lo que se deben construir políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas.

Basándose en estas políticas las empresas deben desarrollar el talento humano de sus colaboradores logrando así un incremento de sus competencias que no son otra cosa que la suma de los conocimientos más las habilidades y los valores de los individuos, mediante modelos de gestión de personal que son instrumentos utilizados por la gerencia de una empresa para integrar los procesos y encaminarlos a la obtención de recursos, logrando el comprometimiento tanto de los colaboradores como de la administración de la organización.

Todo modelo de gestión de personal se basa en primer lugar en el reclutamiento y admisión de personas que consiste en buscar y elegir a las personas que van a trabajar en la empresa, fundamentándose en parámetros preestablecidos, seguido de un plan de inducción laboral que le permita al nuevo empleado adaptarse con mayor facilidad a su trabajo y a sus compañeros, de igual manera a la empresa. Después se deben considerar las compensaciones a las personas que significan retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien, la compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

Estos procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se debe alcanzar.

Continuando con el proceso de aplicar un modelo de gestión de personal tenemos la evaluación del desempeño laboral, que permite establecer un parámetro medible de la situación actual de los empleados, para poder en lo posterior aplicar un desarrollo de personas, que no es otra cosa que el proceso de incrementar las cualidades en los

recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.

Y por último encontramos el monitoreo de las personas que permite a la administración de los recursos humanos, controlar el trabajo de sus empleados en cuanto al cumplimiento con horarios y objetivos.

De esta manera logramos desarrollar el talento humano existente en la organización, mejorando aspectos en las personas como las competencias que son aquellos factores que distinguen a un individuo con un desempeño laboral superior de los que tienen un desempeño laboral adecuado; los conocimientos que se forman de un conjunto de información almacenada o posesión de múltiples datos interrelacionados; las habilidades que se consideran como la destreza para ejecutar cosas, y por último las experiencias que son una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida cotidiana. Sin olvidar los valores de las personas que deben aplicarse y desarrollarse diariamente con la práctica para generar un ambiente laboral favorable y una cultura organizacional fuerte.

2.4. HIPÓTESIS

Formulación del problema:

¿Cómo incide la aplicación de un modelo de gestión de personal en el desarrollo del talento humano en la empresa Incubandina S.A.?

Hipótesis:

La implementación de un modelo de gestión de personal, genera desarrollo del talento humano de la empresa Incubandina S.A.

2.5. VARIABLES

Independiente =Modelo de Gestión de Personal

Cualitativa

Dependiente= Desarrollo del Talento Humano

Cuantitativa

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma crítico propositivo expresado en la fundamentación filosófica se aplicará el enfoque cualitativo.

Debido a que le permite al investigador utilizar técnicas orientadas a la comprensión del problema, contextualizándolo mediante una observación naturista. Orienta también, al descubrimiento de la hipótesis mediante una perspectiva más clara y concreta enfocada desde el interior del problema, analizando las razones que lo generan, para establecer posibles soluciones.

Más allá de las razones, estudia también el proceso en el que el problema se genera, ya que lo investiga dentro del contexto al que pertenece. Tomando en cuenta las realidades sociales que se han ido construyendo a través del tiempo en nuestro país, se tendrá una

mejor perspectiva de los frecuentes cambios que se darán, dando a conocer que la investigación podrá ser adaptable y flexible a dichos cambios, y la aportación que las definiciones y conceptos darán para el entendimiento del objeto de estudio.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará las modalidades de investigación que a continuación se describen.

La investigación bibliográfica, que se la considera como el primer paso para iniciar cualquier investigación científica. Considerada información de tipo secundaria, se constituye en un elemento esencial a utilizarse para establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento que se requiere para dar solución al problema.

Se dará, también, un riguroso análisis a la información necesaria sobre el problema de estudio, mediante la utilización de la lectura científica y la realización de resúmenes de diferentes documentos como libros, revistas, tesis de grado, entre otras.

Adicionalmente se utilizará la investigación de campo, que arroja información primaria, por lo tanto, al aplicar esta modalidad se obtendrá conocimiento amplio y veraz sobre el problema, permitiendo al investigador mantener un contacto directo con la realidad, lo que mejorara la apreciación del problema.

La observación directa y la encuesta son las técnicas que se utilizará para realizar la investigación de campo, ya que en su desarrollo presentan menor complejidad y además los resultados que arrojan son de fácil interpretación.

3.3 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en consideración que en la presente investigación se deberá reflejar un conocimiento de tercer nivel, se aplicará la investigación correlacional.

Para llegar a la misma se deberá partir de la investigación explorativa, que permite que el investigador se ponga en contacto con la realidad, y pueda identificar el problema a estudiarse; y la investigación descriptiva que se encargará de describir y medir con la mayor precisión posible el objeto de estudio, tomando en cuenta el tiempo y espacio en el que se genera.

Para finalmente aplicar la investigación correlacional, que tendrá como principal propósito, conocer el comportamiento de una variable con respecto de la otra, permitiendo evaluar el grado de relación e influencia que tienen las mismas en el problema objeto de estudio, y los resultados que genere el cambio de dichas variables.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el desarrollo de la presente investigación se identifican, dentro de la empresa Incubandina S.A., dos poblaciones:

Clientes internos: 176 personas

En virtud de que la población es extensa, se aplicará la siguiente fórmula de muestreo:

$$n = \frac{N}{(N-1)E^2 + 1}$$

$$n = \frac{176}{(176-1)0,5^2 + 1}$$

$$n = 121,73$$

$$n = 122$$

Se trabajará con una muestra de 122 clientes internos para la recolección de la información.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: La implementación de un modelo de gestión de personal, genera desarrollo del talento humano de la empresa Incubandina S.A.

Cuadro N° 1

Operacionalización Variable Independiente: Modelo de Gestión de Personal

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Modelo de Gestión de Personal:</p> <p>Herramienta que refleja el proceso que aplica la empresa para gestionar el talento humano y medir su rendimiento.</p>	<p>Proceso de gestión del talento humano</p> <p>Rendimiento</p>	<p>Reclutamiento y selección</p> <p>Inducción</p> <p>Compensaciones e incentivos</p> <p>Evaluación y Desarrollo de desempeño</p> <p>Monitoreo</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p>	<p>¿Conoce si existe un modelo de gestión de personal dentro de la empresa?</p> <p>¿En la empresa se utilizan indicadores para medir su desempeño?</p> <p>Señale cuáles?</p>	<p>Encuesta aplicado a los clientes internos de la empresa Incubandina S.A.</p>

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

Cuadro N° 2

Variable dependiente: Desarrollo del Talento Humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Desarrollo del Talento Humano</p> <p>Incrementar el nivel competitivo de las personas que trabajan en las empresas, para mejorar la productividad.</p>	Competencias	<p>Conocimientos</p> <p>Habilidades</p> <p>Valores</p>	<p>¿La empresa apoya el desarrollo de sus talentos personales?</p> <p>¿Qué factor influye más para su desenvolvimiento laboral?</p>	<p>Encuesta y cuestionario aplicados a los clientes internos de la empresa Incubandina S.A.</p>

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la obtención de la información tanto primaria como secundaria, necesaria para dar solución al presente objeto de estudio se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Cuadro N° 3

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
Información Secundaria	Lectura científica	Libros de Administración Libros de Organización Libros de Gestión Administrativa Tesis de grado (varias)
Información Primaria	Observación Encuesta	Fichas de observación Cuestionario

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento y análisis de la información, como primer paso se procederá a revisar si las encuestas están realizadas y codificadas de manera coherente y de fácil entendimiento para el encuestado.

Después, se deberá verificar si se encuentran debidamente llenas todas y cada una de las preguntas que la conforman, de lo contrario se acudirá a los encuestados para completar o aclarar cualquier error.

Como segundo paso se debe realizar la categorización de la información estableciendo las respuestas en grupos o clases, para poderlas marcar con el método de tabulación computarizada, creando una hoja de cálculo en Microsoft Excel, que permitirá organizar la información optimizando tiempo y esfuerzo.

Luego, como tercer paso se procederá a analizar los datos mediante la utilización del estadígrafo para investigaciones explicativas de pruebas paramétricas denominado Chi cuadrado. Su presentación será en forma tabular y gráfica, ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor facilidad al momento de interpretar los resultados que arrojan.

Por último, la interpretación de los resultados se hará elaborando una síntesis de los mismos, para poder encontrar toda la información trascendente que ayudará a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.

Pregunta N° 1

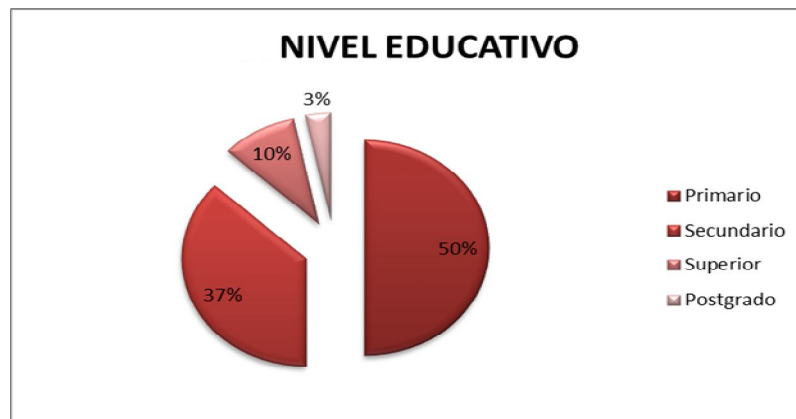
Nivel educativo

Tabla N° 1

1. Nivel educativo		
Primario	61	50,00%
Secundario	45	36,89%
Superior	12	9,84%
Postgrado	4	3,28%
TOTAL	122	100,00%

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Gráfico N° 3



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

ANÁLISIS:

De un total de 122 empleados encuestados tenemos que en cuanto a su nivel educativo se refiere 61 han terminado la primaria, 45 la secundaria, 12 la instrucción superior y apenas 4 tienen un postgrado.

INTERPRETACIÓN:

Es notorio darse cuenta que la gran mayoría de empleados han terminado la escuela y el colegio en el mejor de los casos, lo que quiere decir que se cuenta con un personal técnicamente poco capacitado, pero considerando las actividades que realizan, como el cuidado de los galpones, prevalece la experiencia por encima de los estudios, por esta razón la empresa mantiene en su nómina a personal que como mínimo haya concluido la escuela.

Pregunta N° 2

¿La empresa tiene un modelo de gestión de personal?

Tabla N° 2

2. La empresa tiene un modelo de gestión de personal.		
Si	18	14,75%
No	104	85,25%
TOTAL	122	100,00%

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Gráfico N° 4



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

ANÁLISIS:

De un total de 122 empleados se han tomado como muestra para la aplicación de la presente encuesta, solo 18 consideran que la empresa si tiene o aplica un modelo de gestión de personal. Mientras que los restantes 104, piensan que es nula la posibilidad de que se lo aplique.

INTERPRETACIÓN:

La posibilidad de que en la empresa se esté aplicando un modelo de gestión de personal que permita desarrollar el talento humano, queda totalmente negada, con la rotunda respuesta de los empleados de la empresa, quienes consideran que no se aplica tal modelo.

Pregunta N° 3

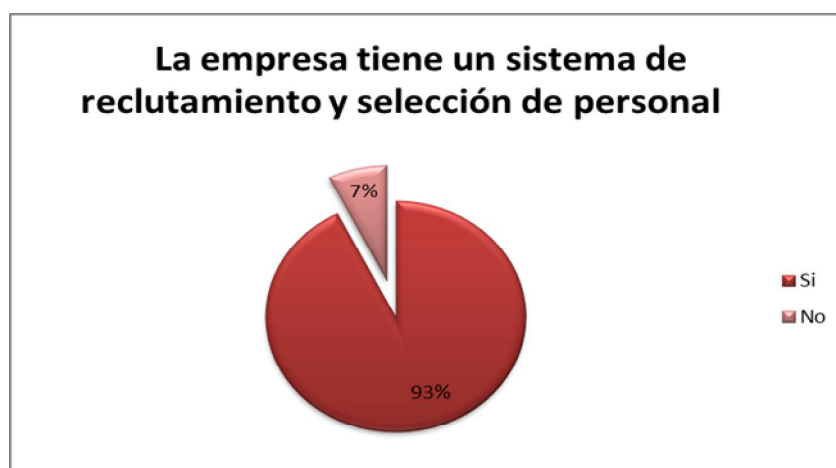
La empresa tiene un sistema de reclutamiento y selección de personal.

Tabla N° 3

3. La empresa tiene un sistema de reclutamiento y selección de personal		
Si	113	92,62%
No	9	7,38%
TOTAL	122	100,00%

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Gráfico N° 5



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

ANALISIS:

De un total de 122 encuestados, 113 consideran que si se aplica en la empresa un sistema de reclutamiento y selección de personal, mientras que a penas 9 opinan que no.

INTERPRETACIÓN:

Como podemos darnos cuenta en la empresa si se utiliza un sistema de reclutamiento y selección de personal, para poder realizar contrataciones, lo que asegura que los actuales empleados han sido previamente seleccionados porque cumplen el perfil adecuado.

Pregunta N° 4

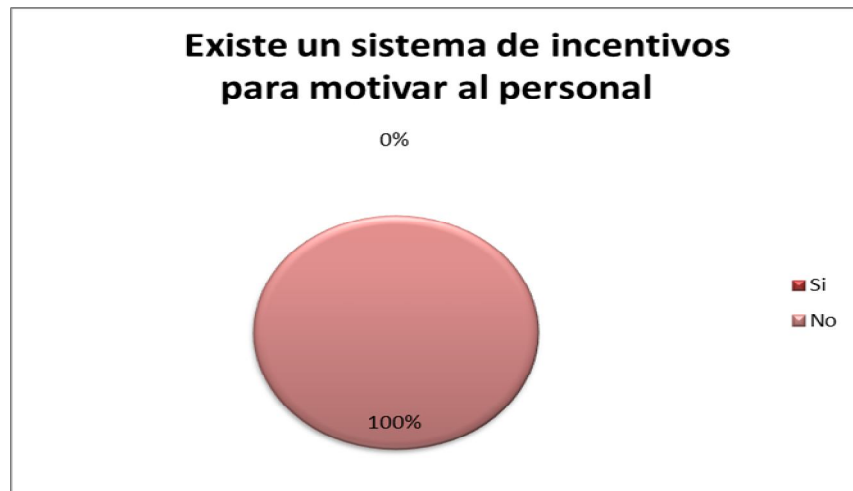
Existe un sistema de incentivos para motivar al personal.

Tabla N° 4

4. Existe un sistema de incentivos para motivar al personal?		
Si	0	0,00%
No	122	100,00%
TOTAL	122	100,00%

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Gráfico N° 6



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

ANÁLISIS:

Un no total es decir de los 122 trabajadores encuestados se percibe en cuanto a si reciben incentivos por el trabajo que realizan.

INTERPRETACIÓN:

Esto refleja que en la empresa no se aplica un sistema de compensaciones o recompensas por méritos alcanzados, lo que genera descontento en los trabajadores y desmotiva a los mismos a mejorar en su desempeño laboral.

Pregunta N° 5

En la empresa se utilizan indicadores para medir su desempeño

Tabla N° 5

7. En la empresa se utilizan indicadores para medir su desempeño		
Si	0	0,00%
No	122	100,00%
TOTAL	122	100,00%

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Gráfico N° 7



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

ANÁLISIS:

Del total de encuestados, otra vez encontramos una respuesta unánime, es decir que los 122 consideran que en la empresa no se utilizan indicadores para medir su desempeño.

INTERPRETACIÓN:

La empresa debe considerar incluir la aplicación de un modelo de gestión de personal que contenga indicadores para medir el desempeño laboral de sus empleados, ya que le permitirá pautar el nivel de productividad de sus empleados.

Pregunta N° 6

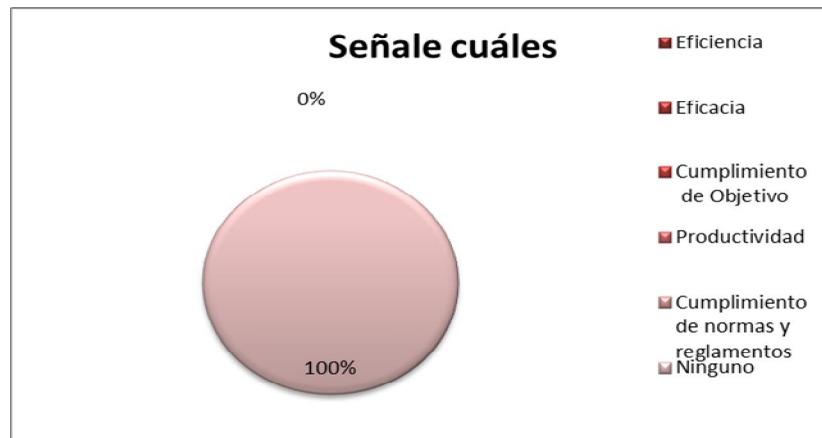
Señale cuáles?

Tabla N° 6

6. Señale cuáles?		
Eficiencia	0	0,00%
Eficacia	0	0,00%
Cumplimiento de Objetivo	0	0,00%
Productividad	0	0,00%
Cumplimiento de normas y reglamentos	0	0,00%
Ninguno	122	100,00%
TOTAL	122	100,00%

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Gráfico N° 8



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

ANÁLISIS:

Del total de encuestados, otra vez encontramos una respuesta unánime, es decir que los 122 consideran que en la empresa no se utiliza ningún indicador para medir su desempeño.

INTERPRETACIÓN:

La empresa debe considerar incluir la aplicación de indicadores que permitan establecer el estado actual en cuanto a la eficiencia, eficacia, cumplimiento de objetivos, productividad y cumplimiento de normas y reglamentos, de esta manera tener un estándar de desarrollo laboral q permita ir incrementando el nivel del personal.

Pregunta N° 7

Existe un sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa.

Tabla N° 7

7. Existe un sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa.		
Si	19	15,57%
No	103	84,43%
TOTAL	122	100,00%

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Gráfico N° 9



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

ANÁLISIS:

Del total de encuestados, 19 aseguran q si existe un sistema de evaluación de desempeño laboral, mientras que 103 empleados consideran que no existe tal sistema.

INTERPRETACIÓN:

Es indispensable que la empresa cuente con un sistema de evaluación del desempeño laboral, para poder medir el nivel de productividad de los empleados, como estos rinden en sus trabajos, y si se encuentran cumpliendo con lo que concierne a sus puestos de trabajo correspondientes.

Pregunta N° 8

La empresa apoya el desarrollo del talento humano

Tabla N° 8

8. La empresa apoya el desarrollo de sus talentos personales		
Si	8	6,56%
No	114	93,44%
TOTAL	122	100,00%

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Gráfico N° 10



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

ANÁLISIS:

12 empleados encuestados de un total de 122, consideran que la empresa si apoya el desarrollo de sus talentos personales. Mientras 110 creen lo contrario.

INTERPRETACIÓN:

Otra falencia de la empresa en cuanto a la gestión del talento humano se refiere, se refleja en la respuesta de la gran mayoría a esta pregunta, que consideran que no se está haciendo un buen trabajo en canto al desarrollo de sus talentos y habilidades, considerando que para generar productividad es importante que se desarrolle al máximo al recurso humano.

Pregunta N° 9

La empresa se interesa por capacitar al personal permanentemente.

Tabla N° 9

9. La empresa se interesa por capacitar al personal permanentemente.		
Si	35	28,69%
No	87	71,31%
TOTAL	122	100,00%

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Gráfico N° 11



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

ANÁLISIS:

De un total de 122 empleados que fueron encuestados, 35 consideran que la empresa si se interesa por mejorar sus conocimientos y capacitarlos, mientras que 87 personas opinan que no.

INTERPRETACIÓN:

Nos podemos dar cuenta que en la empresa no es muy tomado en cuenta el aspecto de mejorar los conocimientos de sus empleados, ya que la mayoría considera que no existe un interés por este aspecto.

Pregunta N° 10

Son tomadas en cuenta sus habilidades en el desempeño de su trabajo.

Tabla N° 10

12. Son tomadas en cuenta sus habilidades en el desempeño de su trabajo.		
Si	48	39,34%
No	74	60,66%
TOTAL	122	100,00%

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Gráfico N° 12



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

ANALISIS:

48 personas de un total de 122 encuestados consideran que si son tomadas en cuenta sus habilidades en el desempeño de su trabajo, esto frente a 74 empleados que consideran que no.

INTERPRETACIÓN:

Podemos deducir que no todos los empleados consideran que no son tomadas en cuenta sus habilidades en cuanto al desempeño laboral se refiere, pero si son la mayoría, y la empresa debe establecer un sistema que permita tomar en cuenta y desarrollar las habilidades de sus empleados.

Pregunta N° 11

Pone en práctica sus valores morales en el desempeño laboral cotidiano.

Tabla N° 11

11. Pone en práctica sus valores morales en el desempeño laboral cotidiano.		
Si	98	80,33%
No	24	19,67%
TOTAL	122	100,00%

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Gráfico N° 13



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

ANÁLISIS:

De las 122 personas a quienes se les aplicó la encuesta, 98 afirman que si ponen en práctica sus valores morales en el desempeño laboral cotidiano, mientras que 24 creen que no.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los empleados consideran que si aplican sus valores morales en su labor cotidiana, lo que es satisfactorio ya que permite mantener un ambiente laboral armonioso, factor fundamental para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Pregunta N° 12

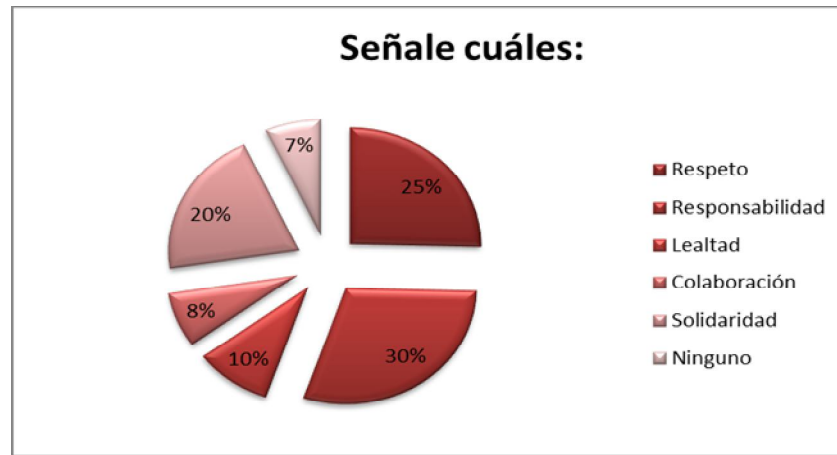
Cuáles?

Tabla N° 12

12. Señale cuáles?		
Respeto	84	25,38%
Responsabilidad	99	29,91%
Lealtad	32	9,67%
Colaboración	25	7,55%
Solidaridad	68	20,54%
Ninguno	23	6,95%
TOTAL	331	100,00%

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Gráfico N° 14



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

ANÁLISIS:

A penas un 7% del total de los encuestados no practican ningún valor moral, en su desenvolvimiento cotidiano en la empresa, mientras que los restantes jerarquizan los valores de acuerdo a su práctica diaria de la siguiente manera:

La responsabilidad la práctica un 30%

El respeto un 25%

La solidaridad un 20%

La lealtad el 10%

Y la colaboración a penas un 8%.

INTERPRETACIÓN:

En la empresa se debe poner énfasis en establecer los valores corporativos, y en el cumplimiento de ellos, para que no existan empleados que no practiquen valores de manera cotidiana, y así se logre también un ambiente laboral adecuado, con relaciones

interpersonales armoniosas que mejoren el desempeño de los empleados y por ende su rendimiento y motivación personal.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Formulación de la hipótesis:

En primer lugar planteamos una hipótesis positiva o alterna (H_1) y una hipótesis negativa (H_0)

H_1 La implementación de un modelo de gestión de personal, genera desarrollo del talento humano de la empresa Incubandina S.A. de la ciudad de Ambato.

H_0 La implementación de un modelo de gestión de personal, no genera desarrollo del talento humano de la empresa Incubandina S.A. de la ciudad de Ambato.

Definición del nivel de significación:

El nivel de significación escogido para la investigación fue del 5% (95%).

Elección de la prueba estadística:

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del Chi Cuadrado cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

X^2 = Chi Cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Datos observados (Encuestas)

E = Datos esperados (Observación)

Para la comprobación de la hipótesis se relacionó dos preguntas de la encuesta realizada y se observó las siguientes frecuencias de respuesta.

¿La empresa tiene un modelo de gestión de personal?

Si No

¿La empresa apoya el desarrollo de sus talentos personales?

Si No

Tabla N° 13

FRECUENCIAS DE LAS RESPUESTAS

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
MODELO DE GEST. PER.	18	104	122
DESARR. TALENTO HUMANO	8	114	122
TOTAL	26	218	244

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Zona de aceptación o rechazo:

$$\begin{aligned} & \text{Grados de Libertad} \\ (g1) &= (F - 1) (C - 1) \end{aligned}$$

Dónde:

gl = Grado de Libertad

C = Columnas de la Tabla

F = Filas de la Tabla

Reemplazando:

$$(g1) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(g1) = (\text{Filas} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

$$(g1) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(g1) = (1) (1)$$

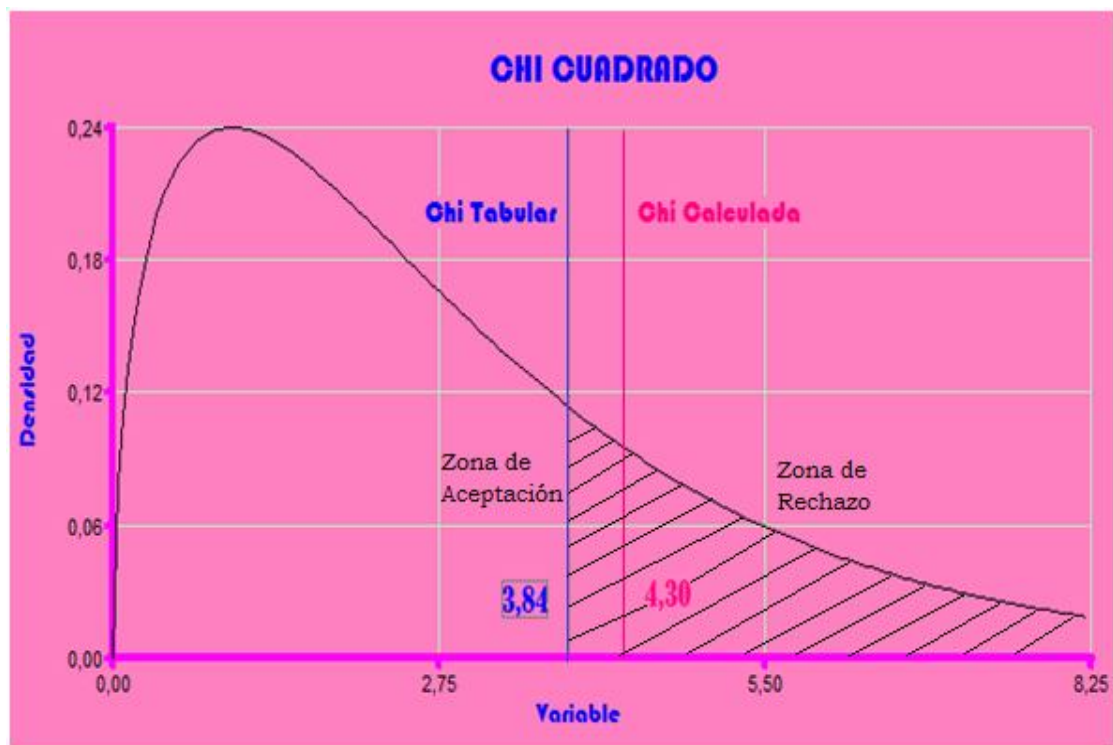
$$(g1) = 1$$

Nivel de significación = 5%

El valor tabulado del Chi Cuadrado (X^2_t) con 1 grado de libertad y un nivel de significación del 5% es de 3.841.

Gráfico N° 15

Zona de aceptación y rechazo de la hipótesis:



Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

Cálculo matemático:

Tabla N° 14
CÁLCULO MATEMÁTICO

	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
					E
$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$					
Modelo de gestión de personal / SI	18	13,0	5,0	25,00	1,92
Modelo de gestión de personal / NO	104	109,0	-5,0	25,00	0,23
Desarrollo talento humano / SI	8	13,0	-5,0	25,00	1,92
Desarrollo talento humano / NO	114	109,0	5,0	25,00	0,23
				X² =	4,30

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel O.

Decisión:

El valor de $X^2_1 = 3,841$ es $< X^2_c = 4,30$, por lo tanto, de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna planteada para esta investigación; es decir, la implementación de un modelo de gestión de personal, si generará desarrollo del talento humano de la empresa Incubandina S.A. de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo de investigación se puede determinar las siguientes conclusiones:

- La gran mayoría de empleados de la empresa consideran que el modelo de gestión de personal tradicionalista que actualmente se aplica en la empresa, no permite desarrollar su talento humano.
- En el modelo existente los empleados consideran que si se aplica un sistema de reclutamiento y selección de personal y una escala de remuneraciones, pero que no son totalmente efectivos, y que es necesario incrementar un sistema de inducción de personal para mejorar la adaptabilidad laboral.

- En la empresa no se establece indicadores para medir el desempeño laboral, ni son tomados en cuenta los conocimientos y habilidades de los empleados, peor aun existe interés por desarrollar el talento humano.

5.2 RECOMENDACIONES

A través del análisis se ha podido determinar los principales defectos y problemas existentes en la organización, lo cual nos influye a buscar inmediatamente posibles soluciones, para lo cual podemos formular varias sugerencias de acciones que permitan desarrollar el talento humano de la empresa Incubandina S.A., entre ellas tenemos:

- Plantear un modelo de gestión de personal, aplicando un sistema eficiente y completo, para mejorar el nivel productivo y competitivo de los empleados y el de la empresa y por ende desarrollar el talento humano.
- Mejorar el sistema de reclutamiento y personal existente, incrementar un proceso de inducción laboral y recalculer las remuneraciones de tal manera que resulten justas y motivantes, que incluso cuenten con plan de incentivos.
- Elaborar un sistema de evaluación y desarrollo para incrementar la productividad laboral, de tal manera que se consideren los conocimientos y habilidades de los empleados y se los pueda mejorar.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

TÍTULO

Diseño del Modelo de Gestión de Personal basado en el proceso de Planificación del Recurso Humano, para la empresa Incubandina S.A. de la ciudad de Ambato.

GRUPO META

Con la aplicación de la presente propuesta se beneficiará a los clientes internos, tanto como a los propietarios de la empresa Incubandina S.A de la ciudad de Ambato.

COBERTURA

Empresa Incubandina S.A. Ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Av. Bolivariana y El Cóndor.

DURACIÓN

Inicio: Enero del 2012

Fin: mayo del 2012

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Debido a la investigación realizada en la empresa, se ha llegado a la conclusión de que en la misma el actual modelo de gestión de personal no permite desarrollar el talento humano, ya que este es incompleto, por que no consta de factores importantes como un plan de incentivos, inducción laboral, evaluación de desempeño y desarrollo laboral, si no que se enfoca en una administración de recursos humanos tradicional, sin promover el enriquecimiento personal y laboral tanto en conocimientos, habilidades como en los valores de los individuos que forman parte de la organización como clientes internos, de esta manera se propone la aplicación del modelo de gestión de personal basado en la planificación del recurso humano, que es considerado como una de la mejores y mas completa herramienta para administrar los clientes internos.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Considerando que el uso de modelos de gestión, es un soporte para poder aprovechar el talento humano, que se requiere implementar en la empresa Incubandina S.A., debido a que el existente proceso de gestión es ineficiente y no permite que los individuos crezcan laboralmente como tal, desaprovechando sus talentos, ya que se lo podría considerar como tradicionalista y obsoleto, por estar formado únicamente por un sistema de reclutamiento y selección de personal y una escala de remuneraciones,

faltándole elementos esenciales como un sistema de inducción de personal, de incentivos, de evaluación, de desarrollo y de monitoreo continuo, que forman parte de una cultura nueva de gestión del talento humano; se justifica así la propuesta de un nuevo y más completo modelo de gestión de personal, que permita a los clientes internos de la empresa crecer en el aspecto laboral y personal, para ser entes productivos.

Un modelo de gestión reestructurado y completo , es la mejor opción, ya que se basa en desarrollar justamente el talento humano, que es lo que se requiere en la empresa, permite que cada sistema que forma parte del modelo de gestión establezca parámetros para que las personas desde su inicio en la organización, sean entes competitivos, entendiéndose como competitivo, a la persona que busca la excelencia, que está preparada en un cien por ciento para desempeñar su trabajo y que rinde al máximo poniendo sus capacidades, actitudes y aptitudes dando como resultado productividad, incrementando el nivel de desempeño no solo personal sino institucional.

El presente modelo de gestión de personal, establece dentro de su estructura un sistema de reclutamiento y selección, un procedimiento de inducción, un sistema de remuneraciones e incentivos, de evaluación y desarrollo y por ultimo de monitoreo continuo, todos con un objetivo en común, que es el de desarrollar el talento humano, es decir que los colaboradores de la organización adopten esta nueva cultura de manera personal, para paulatinamente ir posicionándola como una cultura institucional que mantenga a gusto a los empleados logrando su realización laboral y a la empresa en si por su notable mejoría, que se reflejará no solamente de manera interna sino externa, permitiendo que la institución sea considerada dentro del mercado laboral como una fuente de empleo apetecida por los profesionales.

6.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo de gestión de personal, utilizando los procesos de la planificación del recurso humano, para desarrollar el talento humano de la empresa Incubandina S.A. de la ciudad de Ambato.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los procesos del modelo de gestión de personal, mediante los métodos idóneos, para aplicarlos a la empresa Incubandina S.A.
- Simplificar la aplicación del nuevo modelo de gestión, mediante software de base de datos, para mejorar el almacenamiento de la información.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

En vista de que la empresa Incubandina S.A. cuenta con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, necesarios para ejecutar el modelo de gestión de personal, es factible llevar a cabo el mismo, sin descartar la posibilidad de algún imprevisto o limitación en el transcurso de su implantación.

Dentro del aspecto organizacional, la institución permite una reestructura de la gestión del talento humano, su flexibilidad para el cambio permitirá una adaptabilidad fácil a los nuevos sistemas que se requieren implementar para establecer el nuevo modelo de gestión de personal que permitirá incrementar la productividad de los clientes internos y a su vez un beneficio a los mismos tanto personal como monetario.

Dentro del aspecto humano, se cuenta también con los funcionarios y empleados que serán tomados en cuenta en la ejecución del presente modelo de gestión de personal dirigido a los clientes internos de la empresa, así: personal directivo, administrativo, operativo y de servicios.

En el aspecto técnico, se establecerán cambios en las normas y reglamentos internos que permitan la aplicación del presente modelo de gestión, sin ir en contra de lo ya establecido en la empresa, para no tener inconvenientes cuando ya se haya iniciado la reestructuración de la gestión del personal.

En el aspecto económico los directivos de la empresa están dispuestos a incrementar en su presupuesto, el costo estimado de la aplicación del nuevo modelo de gestión, ya que la empresa está en posibilidades de incurrir en este egreso, que a la larga no es más que una inversión.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO-TÉCNICA

GESTIÓN DE PERSONAL

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La Gestión de Personal debe significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores. En estos reside el conocimiento, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral. De otra manera, el trabajador dedicará, gran parte de su tiempo, a criticar destructivamente a la organización y a buscar mejores horizontes. Las empresas -inmersas en un mercado competitivo- donde esto ocurra estarán destinadas al fracaso y extinción. Es imposible

que una empresa con trabajadores insatisfechos pueda competir con otra donde la situación sea diametralmente distinta. Y no tanto porque en aquella tengan un bajo desempeño, sino porque en esta, además de un buen desempeño, existe la producción de nuevas ideas; que son base en la generación de ventajas competitivas.

Los responsables de la Gestión de Personal deben hacerse dos preguntas claves: ¿ofrece la empresa el marco necesario para que los trabajadores satisfagan sus necesidades?, si la respuesta es negativa deben pensar en las formas de revertir esa situación. Solucionado el inconveniente, pueden formularse la segunda pregunta: ¿qué debe hacerse para aprovechar la inteligencia y la información con la que cuenta el trabajador?

Solo en una circunstancia el trabajador puede mantener una actitud de mejora continua, no obstante que su nivel de satisfacción laboral sea bajo. Esto es, cuando está convencido que el desarrollo de la organización supone el suyo. En una situación de crisis, por ejemplo, el trabajador sería capaz de seguir con el mismo dinamismo -incluso podría aumentarlo- si sabe que la luz al final del túnel alumbrará para todos. Si se consigue que el trabajador se convenza de ello es casi seguro que pondrá de su parte para superar la crisis, a pesar de la insatisfacción de sus necesidades. Las que definirá como pasajeras. Este trabajo de convencimiento o persuasión exige -entre otras cosas- que los responsables de la Gestión del Personal tengan la capacidad de comunicarse, de establecer lazos de confianza y cordialidad con los trabajadores. Un Gerente de Recursos Humanos de rostro adusto, que no converse con ellos y que no se interese por conocer sus inquietudes de poca utilidad le será a la organización. En general, todos los que fungen de supervisores en la empresa tienen el deber de identificar al trabajador que evidencia niveles de insatisfacción y proponer soluciones. El área de personal es la encargada de hacer el trabajo sistemático, de estudiarlo y recepcionar todos los aportes.

TALENTO HUMANO

Actualmente el hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la organización. Es decir se considera como la nueva ventaja competitiva de las organizaciones.

El Talento Humano es el activo más importante de una organización, pues mejoran y perfeccionan el empleo y el diseño de recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. Por lo tanto el esfuerzo humano es vital para el buen funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano no está dispuesto a esforzarse, la organización dará marcha atrás. De ahí que toda organización debe considerar como punto neurálgico a su personal.

MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL

Herramienta gerencial que permita la correcta ubicación de personal, distribuyéndolos de tal manera que cada uno se encuentre laborando en el área en la que es más idóneo, se desempeñe mejor y con un entorno laboral en el que no se presenten envidias ni resentimientos entre compañeros, ya que cada cual estaría laborando en el lugar que se merece y en el área que poseen más destrezas y habilidades.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

SELECCIÓN DE PERSONAL

El Objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

La selección de recursos humanos se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

Por ello el proceso de selección debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico de esas dos variables.

INDUCCIÓN DE PERSONAL

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a

cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

REMUNERACIONES

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las empresas. Todas las personas dentro de las empresas ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. Los factores internos y externos que condicionan los salarios determinando su valor son:

- Tipo de cargos de la empresa
- Política salarial de la empresa
- Capacidad financiera y desempeño general de la empresa
- Situación del mercado de trabajo
- Situación económica del país
- Negociaciones colectivas
- Legislación laboral

INCENTIVOS

Incentivo es cualquier cantidad de dinero que se recibe únicamente cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas. A los planes de incentivos también se les conoce como planes de compensación variable.

Cada vez se utilizan más en las empresas que quieren obtener mejores resultados de su personal que a más de capacitarlo debe motivarlo para mejorar sus desempeño, y que mejor manera que ofreciéndole un beneficio económico por cumplir los objetivos empresariales.

Por qué los incentivos se utilizan cada vez más:

1. Si la conducta se premia, puede estimularse y repetirse en la dirección que interesa a la organización.
2. Cada vez el ambiente de los negocios conlleva más riesgo. Los incentivos son una forma de compartir ese riesgo con el personal.
3. Si el plan está diseñado de forma pertinente, generalmente, dinamiza a la organización.

Se determina también que los planes de incentivos se aplican en las empresas, de acuerdo al tipo de organización que es, ya sea de producción o de servicios, y de acuerdo a las perspectivas de los directivos.

Se debe tomar en cuenta algunos aspectos fundamentales de la implantación de un plan de incentivos:

1. Garantizar relación directa entre esfuerzos y recompensas.
2. Los empleados deben comprender y calcular el plan con facilidad.
3. Formular estándares eficaces.
4. Garantizar un estándar por horas.
5. Proporcionar apoyo al plan.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

DESARROLLO DE PERSONAL

Desarrollo de Personas implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

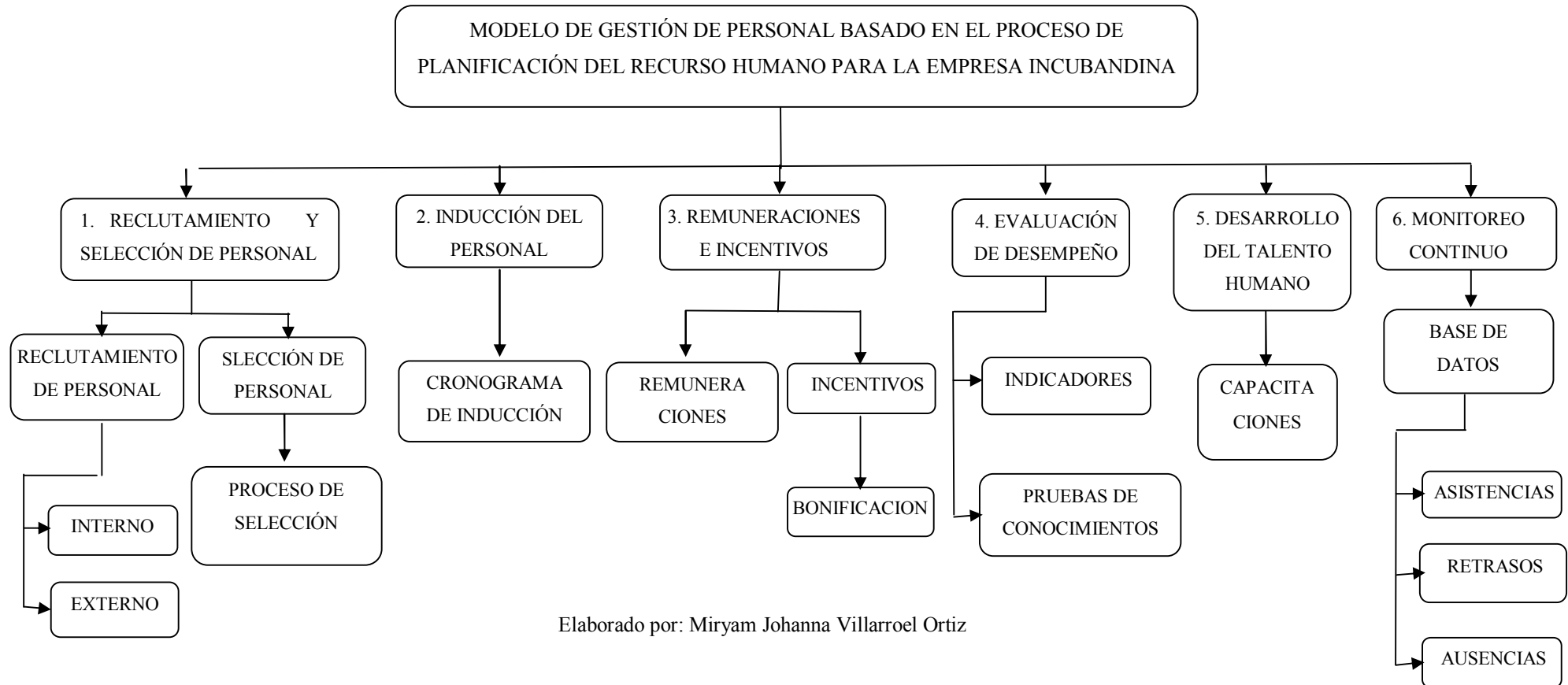
MONITOREO

Monitorear significa acompañar las actividades y operaciones que realizan los empleados o clientes internos de las organizaciones, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

Los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización.

6.7 MODELO OPERATIVO

Gráfico N° 16



6.7.1. MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.

Se presenta aquí el modelo de gestión de personal que se ha desarrollado para aplicarlo en la empresa Incubandina S.A., teniendo en cuenta que la empresa ya tiene elaborado el organigrama estructural (Anexo N°4), y un manual de funciones (Anexo N°5), que es una herramienta fundamental para todos los subsistemas del presente modelo.

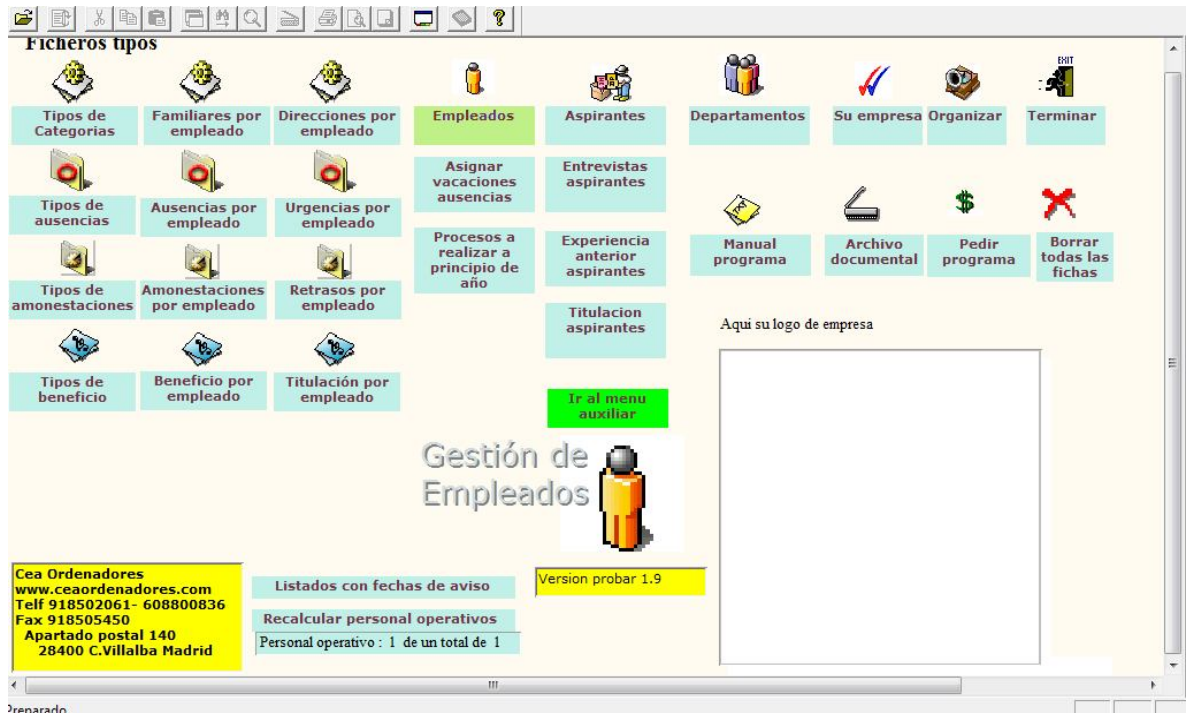
Para la aplicación del presente modelo de gestión y debido a que en la actualidad la principal herramienta para las empresas son los sistemas informáticos o software que facilitan considerablemente el trabajo, se han establecido programas computarizados ya existentes en el mercado informático, para la aplicación de los procesos del modelo.

Para la elección de los mismos se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- Características de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Fácil adquisición e instalación.
- Utilización didáctica.
- Bajo costo.

Tomando en cuenta estas variables para la selección del programa, se considera que de todos los existentes en el mercado el más idóneo y completo es el software PERSONAL- 3000, que es una herramienta con la que se puede llevar a cabo todas las tareas propias de un departamento de recursos humanos de forma rápida y cómoda.

Gráfico Nº 17
 Pantalla de arranque o inicio
 Personal - 3000



Fuente: software Personal-3000

En esta base de datos cada empleado cuenta con una completísima ficha se puede introducir datos personales y familiares, así como registrar ausencias y amonestaciones, controlar beneficios, hacer seguimiento de su formación, etc.

Almacena información de aspirantes a puestos vacantes, es decir permite mantener una base de datos para un mejor reclutamiento externo de personal.

Cuenta con un calendario para calcular vacaciones y un fichero de candidatos para la gestión de aspirantes a nuevos puestos de trabajo en la empresa.

Además se puede planificar al personal de acuerdo sus vacaciones o salidas, es decir saber las vacantes existentes debido a que los empleados están de alguna manera ausentes y existen vacantes ya sea temporales o definitivas.

Antes de aplicar el programa en cada uno de los procesos del modelo de gestión, se debe ingresar cierta información al sistema, que es de vital importancia para su uso óptimo.

Se deben completar los datos que aparecen en el link de SU EMPRESA.

Gráfico N° 18
Datos de la empresa

parametro: Incubandina S.A.	
Código	<input type="text"/>
Nombre	Incubandina S.A.
Direccion	Ambato
Codigo postal	28400
Poblacion	Ambato
Provincia	Tungurahua
Telefonos	032 850777
Fax	032 851 527
Correo	anaojchir@hotmail.com
Pagina web	www.incubandina.com
Nif-Cif	234567-b

Cambie su logo para que aparezca en el menu principal

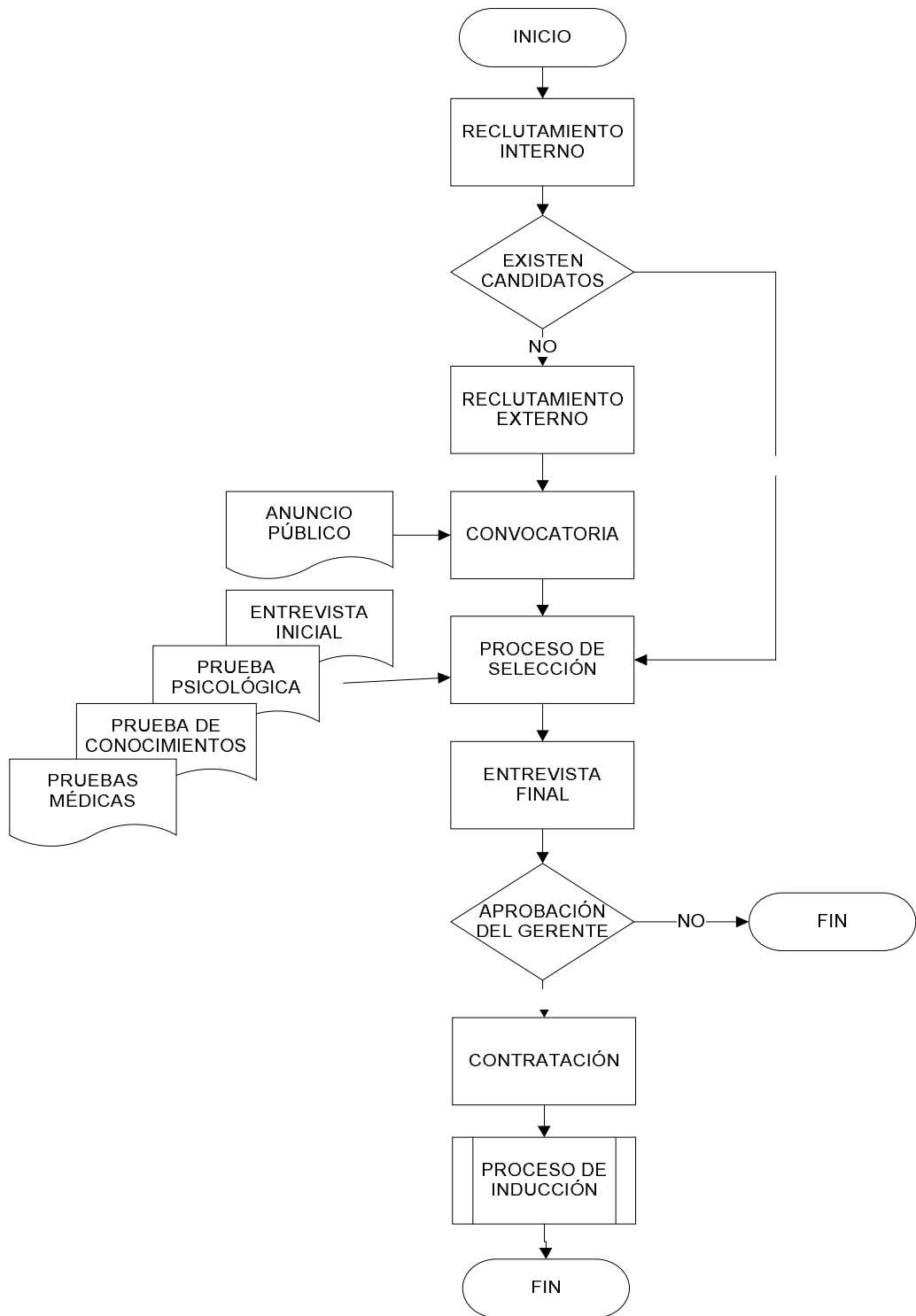
Grabar ficha

Fuente: software Personal-3000

Se debe también llenar el formulario de DEPARTAMENTOS, para poder después escoger en qué departamento trabaja el empleado o existe la vacante.

Gráfico N° 20

Flujograma de reclutamiento y selección de personal



Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Se debe recordar que el reclutamiento precede a la selección y por ello la condiciona. Es por otro lado, el primer contacto entre la empresa y el candidato que aspira a formar parte de la misma, lo que añade interés a esta fase.

El reclutamiento del personal según el modelo propuesto se enfocará principalmente en priorizar la búsqueda de llenar una vacante o un nuevo cargo, dependiendo de las necesidades de la empresa, en el ambiente interno, esta necesidad puede surgir de un despido, de una renuncia, jubilación o del crecimiento de la empresa.

Para cualquier de estos casos, el puesto que se encuentre libre se buscará primero ocuparlo con una persona de la empresa, solo en el caso de haber hecho una exhaustiva búsqueda interna y no haber encontrado a la persona que cumpla con el perfil establecido en el manual de funciones para tal puesto de trabajo, se procederá a seguir los pasos y métodos conocidos para encontrar aspirantes externos.

Reclutamiento interno

Este reclutamiento debe ser el primero en realizarse, ya que establece la oportunidad de encontrar a la persona adecuada para un puesto, dentro de la misma organización, por esta razón es importante contar con base de datos de los clientes internos, para poder establecer esta búsqueda, el programa Personal-3000 brinda la alternativa de mantener esta información almacenada para cuando sea requerida, mediante su opción EMPLEADOS que consta de una ficha completa con datos personales, familiares, tiempo de trabajo en la empresa, formación, cursos internos y externos, monitoreo de asistencias, atrasos y faltas, salario, bonificaciones; información que permite tener una amplia perspectiva del perfil del empleado y su desenvolvimiento laboral.

Gráfico N° 21

Ingresar información de empleados

The screenshot shows a software window titled 'Ingresar información de empleados'. The interface includes a menu bar at the top with options like 'salarios', 'titulación', 'experiencia anterior', etc. Below the menu is a form for entering employee data. The form is organized into several sections:

- Personal Data:**
 - Código: 1
 - Nombre: johanna Villaroel
 - Fecha Nacimiento: 11-Jun-1988
 - DNI Pasaporte: 0502530165
 - Numero seguridad social: 989898
 - Telefono Domicilio: 032723527
 - Telefono trabajo: 032734567
 - Telefono Movil: 087773354
 - E-mail: anaojchir@hotmail.com
 - Estado civil: soltera
 - Nombre esposo(a):
 - Nacionalidad: ecuatoriana
- Employment Details:**
 - Permiso de trabajo:
 - Tipo contrato: [dropdown]
 - Caducidad permiso trabajo: 12-Jun-2011
 - Horas semanales: 20
 - Departamento: departemento (with 'Obligatorio' label)
 - Categoría: 0
 - Operativo:
 - Fecha de alta: [dropdown]
 - Fecha de baja: [dropdown]
- Summary Table (Cifras acumuladas presente año):**

	Total	Numero	Horas	Coste
Dias vacaciones	155	1		
Dias ausencias	0	0		
Minutos retrasos	0	0		
Cursos internos	0	0	0	0
Cursos externos	0	0	0	0

Fuente: software Personal-3000

Después de ingresados los datos necesarios e incluidos todos los empleados de la empresa, el sistema muestra la información de manera de lista o tabla de datos, con información clave, de tal manera que si se requiere ver toda la ficha del empleado solo se debe elegirlo y aparecerá la ficha completa.

Gráfico N° 22

Nómina de empleados



Código	Nombre	Fecha Nacimiento	DNI Pasaporte	Numero seguridad	Telefono Domicilio	Telefono trabajo	Telefono Movil	E-mail
1	johanna Villaroel	11-Jun-1988	0502530165	989898	032723527	032734567	087773354	anaojchir@hotmail.com
2	viviana cabrera	3-Jul-1983	00000000000000	66666666666666	5555555555555	5555555555555	5555555555555	xxxxxx@hotmail.com

Fuente: software Personal-3000

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es un poco más complejo que el anterior, este se lo utiliza después de haber revisado el perfil de los empleados y encontrado que dentro de la empresa no existe ningún individuo con el perfil requerido.

Se debe buscar personas del mercado laboral externo, de esta manera el primer paso para este reclutamiento es realizar una convocatoria publicada en medios masivos, los más comunes son la prensa local y el internet, aquí se debe publicar anuncios claros de lo que la empresa requiere.

Por ejemplo:

La empresa Incubandina S.A. requiere contratar una persona para ocupar el puesto de Gerente de Granja en Pujilí, con conocimientos en avicultura y balanceados, Ing. Agrónomo o en Alimentos, con disponibilidad de tiempo completo, de 25 años en adelante. La empresa ofrece sueldo de acuerdo al mercado laboral, beneficios de ley, bonificaciones, estabilidad laboral y constante capacitación.

Interesados llamar a los teléfonos: 032 800812

Enviar hoja de vida al correo: incubandina@hotmail.com

De esta manera receptamos las carpetas y obtenemos la información necesaria para ingresarla en el programa Personal-3000 que permite elaborar una base de datos de aspirantes para tener que sirva de soporte para cubrir una vacante.

Gráfico N° 23

Aspirantes (ingreso de datos)

The screenshot shows a software window titled "Aspirantes (ingreso de datos)". The window has a menu bar with options: "Aspirante candidato", "Aspirante domicilio", "Entrevistas de seleccion a aspirantes", "Titulacion estudios aspirantes", and "Experiencia anterior". The main area contains a form with the following fields and controls:

- Código: 1
- Nombre: [Empty]
- Fecha Nacimiento: [Dropdown]
- DNI Pasaporte: [Text]
- Numero seguridad social: [Text]
- Telefono Domicilio: [Text]
- Telefono trabajo: [Text]
- Telefono Movil: [Text]
- E-mail: [Text]
- Estado civil: [Text]
- Nombre esposo(a): [Text]
- Nacionalidad: [Text]
- Permiso de trabajo:
- Caducidad permiso de trabajo: [Dropdown]
- Tiempo que necesita para incorporarse: [Text]
- Puesto solicitado: [Text]
- departamento: [Dropdown]
- Categoria: [Dropdown]
- Observaciones: [Text area with hint "avanza linea Ctrl + enter"]
- Foto1: [Image placeholder]
- Foto2: [Image placeholder]

At the bottom of the window, there are three buttons: "Pasar esta ficha de aspirante al fichero de empleados", "Aceptar", and "Cancelar".

Fuente: software Personal-3000

A demás de poder ingresar la información de los aspirantes, se puede programar las entrevistas para el proceso de selección:

Gráfico N° 24

Entrevistas a candidatos

The screenshot shows a software window with a menu bar at the top containing: 'Aspirante candidato', 'Aspirante domicilio', 'Entrevistas de selección a aspirantes', 'Titulación estudios aspirantes', and 'Experiencia anterior'. Below the menu bar, the title 'Entrevistas de candidatos' is displayed. The main area contains a table with the following columns: 'desde hasta hora', 'Fecha', 'Sala', 'Evaluación global', and 'empleados'. The table has 11 rows, with the first row highlighted in light blue. A scroll bar is visible at the bottom of the table area.

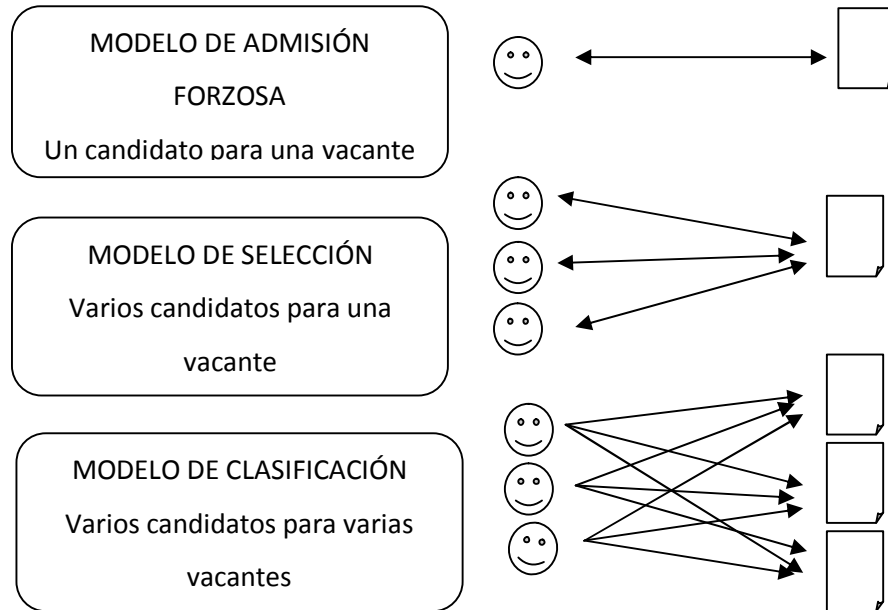
Fuente: software Personal-3000

Al final el programa muestra una lista de los aspirantes con sus datos personales, al igual que en la base de datos de los empleados, se puede seleccionar cualquiera de ellos y abrir la ficha de información.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Después de elaborada la base de datos, e ingresados los datos de los candidatos, se debe establecer un filtro que tamice a los aspirantes, dejándonos el más idóneo a cubrir la vacante, es la decisión más importante en cuanto a la administración del talento humano se refiere, ya que de esta depende el obtener un buen elemento para mejorar el trabajo de la empresa, es por esto que no se lo debe tomar a la ligera, antes de iniciar con el proceso de selección se debe establecer el método de selección de acuerdo al puesto para lo que podemos utilizar métodos como el de admisión forzosa, de selección y el de clasificación, cada uno responde a las circunstancias y requerimientos de la empresa, y los representamos en la siguiente gráfica:

Gráfico N° 25
MODELOS DE ADMISIÓN



Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

En este punto se debe establecer un modelo que corresponda al puesto de trabajo, este es un proceso comparativo entre el puesto disponible o la vacante requerida y la disponibilidad en el mercado laboral.

Para realizar entre proceso comparativo se utilizan dos herramientas, la primera es una ficha de especificaciones del cargo.

Gráfico N° 26

Ficha de especificaciones del cargo

Nombre del cargo: _____ Departamento: _____
Descripción del cargo: _____ _____ _____
<p style="text-align: center;">CRITERIOS DE SELECCIÓN:</p> Escolaridad _____ Experiencia profesional _____ Condiciones de trabajo _____ Tipo de tareas _____ Características psicológicas _____ Características Físicas _____ Relaciones Humanas _____ Conocimientos necesarios _____ Pruebas o Test que se aplicara _____ <p style="text-align: center;">Observaciones</p> _____ _____

Fuente: Chiavenato, I. Gestión del talento humano (2002)

Y la segunda es la base de datos de los candidatos que se encuentra en el software Personal-3000, una vez elegidas las personas que cumplan con el perfil requerido se procede ahora si a seleccionarlas o clasificarlas según sea el caso

PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Para el proceso de selección de personal se utilizará un software que complementa el Personal-3000, este es un sistema de test psicológico para facilitar la selección de personal, el programa Millenium Test 2.0, que está formado por tres test de personalidad, que se los aplicara en su momento de acuerdo al siguiente proceso de selección.

Millenium Test 2.0 es un sistema que como Personal-3000 cumple con requerimientos establecidos para formar parte del presente modelo de personal, es decir es de utilidad para la empresa, es fácil de instalar y usar, y se lo puede encontrar de manera gratuita en el internet.

Dentro de este proceso de selección estableceremos las herramientas más rápidas, esenciales y que además en su mayoría se encuentran en el programa seleccionado para ser aplicado.

1. Entrevista inicial de selección

La misma que se basa en los requerimientos de la vacante, se la realizará por la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos, se utilizara el tipo de entrevista estandarizada sólo en algunas preguntas, ya que permite respuestas abiertas o libres del candidato, y el entrevistador se basa en un listado de temas que debe preguntar, esto servirá para impedir que la entrevista se salga de contexto y que exista una verdadera comunicación entre los dos interlocutores.

Para la aplicación de esta encuesta se presenta el siguiente cuestionario:

Preguntas Personales:

1-Hábleme de usted

- 2-Cómo cree que le ven los demás
- 3-Cómo se relaciona con los demás
- 4-Cómo se enfrenta Ud. A los problemas
- 5-Le gusta trabajar en equipo o sólo
- 6-Cree que tienes dotes de mando / capacidad de liderazgo
- 7-Que espera Ud. de la vida

Preguntas sobre Formación:

- 1-Por qué decidió estudiar.....
- 2-Cree que su decisión fue acertada
- 3-Que fue lo que más le gustaba y lo que menos
- 4-Considera que su nivel de cualificación fue el adecuado
- 5-Le parecieron provechosos los conocimientos del curso que hizo.....

Preguntas sobre Experiencia Laboral:

- 1-Que funciones realizaba en la empresa.....
- 2-Hábleme de sus jefes y compañeros anteriores
- 3-Qué opinión tiene del ambiente de trabajo de la misma
- 4-Por qué se marchó de la empresa.....

Preguntas sobre el Puesto de Trabajo:

- 1-Qué conoce de nuestra empresa
- 2-Por qué quiere trabajar con nosotros
- 3-Confía en su capacidad para desempeñar éste puesto
- 4-Qué es lo que más le interesa y lo que menos del puesto de trabajo
- 5-Qué espera del puesto
- 6-En qué se diferencia de los demás candidatos
- 7-Qué salario quiere percibir

8-Cuáles son sus expectativas de futuro

9-Qué es para Ud. Lo más importante en un empleo.

Fin de la Entrevista:

Fase en la que el entrevistador preguntará al candidato si tiene alguna pregunta o aclaración que hacer.

2. Prueba de conocimientos

En la empresa se evaluarán los conocimientos específicos, es decir los conocimientos técnicos de la persona de acuerdo al puesto de trabajo, su cultura profesional en cuanto al perfil requerido, dejando en un segundo plano a la cultura general o los idiomas, que se tomarán en cuenta solo si son requisitos indispensables para cubrir la vacante.

A demás se utilizaran en lo posible preguntas cerradas de selección múltiple, que permitan calificar la prueba de manera fácil y objetiva y que a su vez disminuyan la probabilidad de acertar al azar.

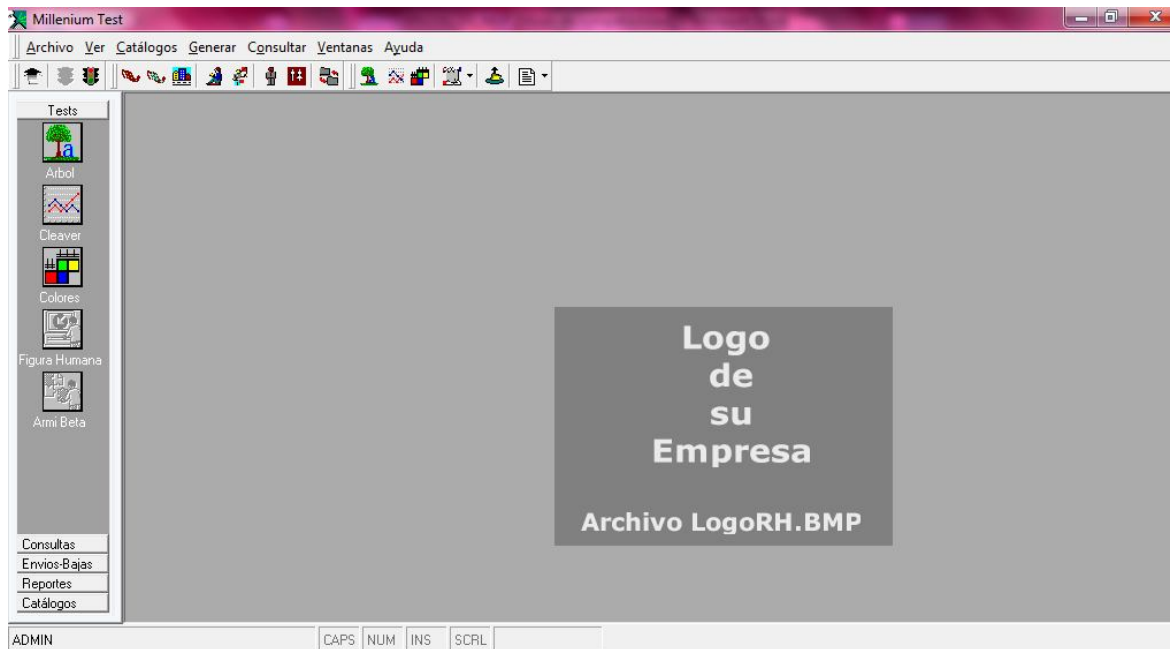
3. Prueba psicológica:

Esta prueba de personalidad revela ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos), y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).

Aquí se aplicará el sistema informático Millenium Test 2.0.; el mismo que está formado por tres de personalidad que a más de facilitar la aplicación de las pruebas psicológicas, genera oportunas resultados e interpretaciones que facilitan aún más el proceso de selección.

Gráfico N° 27

Pantalla inicial Millenium Test 2.0



Fuente: Millenium Test 2.0

Antes de que el aspirante inicie las pruebas, se deben ingresar sus datos para que pueda elegir las pruebas y obtener resultados personalizados, de tal manera que se obtenga un catálogo de candidatos.

Gráfico N° 28

Candidatos

Fuente: Millenium Test 2.0

Se debe ingresar también datos del responsable de aplicar las pruebas, denominado en el programa como entrevistador, para establecer un catálogo de entrevistadores.

Gráfico N° 29

Entrevistador

The image shows a software window titled "Nuevo Entrevistador" with a close button (X) in the top right corner. The window contains the following fields and controls:

- Clave de Usuario: [Text Input]
- Easword: [Text Input]
- Nombre: [Text Input]
- Dirección: [Text Input]
- Colonia: [Text Input]
- CE: [Text Input] BFC: [Text Input]
- EMail: [Text Input]
- Tipo Usuario: [Dropdown Menu]
- Teléfonos: [Section Header]
- 1: [Text Input]
- 2: [Text Input]
- Buttons: Aceptar, Cancelar, Aplicar
- Activo:

Fuente: Millenium Test 2.0

A continuación se prosigue a llenar los test para poder establecer un informe que permita dar un diagnóstico pertinente sobre los candidatos a ocupar un puesto.

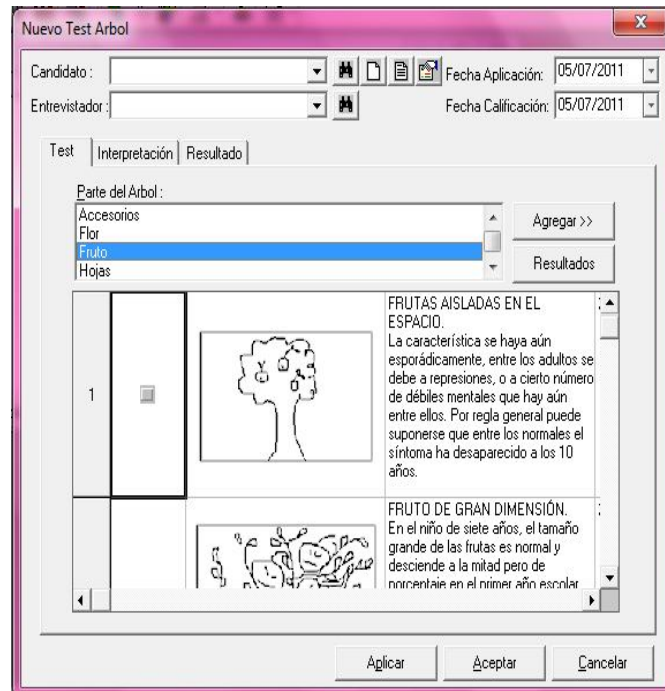
Test del Árbol

Denominado también Test de Koch, es un test proyectivo de la personalidad profunda a través de sus distintos contenidos se puede ir explorando áreas de la personalidad.

El programa le permite al aspirante ir seleccionando las partes del árbol que más se parecen al árbol que el dibujaría, al final el programa refleja los resultados de su personalidad, de acuerdo a los rasgos del árbol que fueron escogidos por la persona.

Gráfico N° 30

Test del árbol



Fuente: Millenium Test 2.0

Test de Cleaver

La prueba Cleaver proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas. Realiza un pronóstico de la forma en que este individuo reacciona ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión.

Para realizar la valoración se basa en cuatro escalas que se calculan partiendo de la auto descripción de la persona: Empuje, Influencia social, Constancia y Valores moral

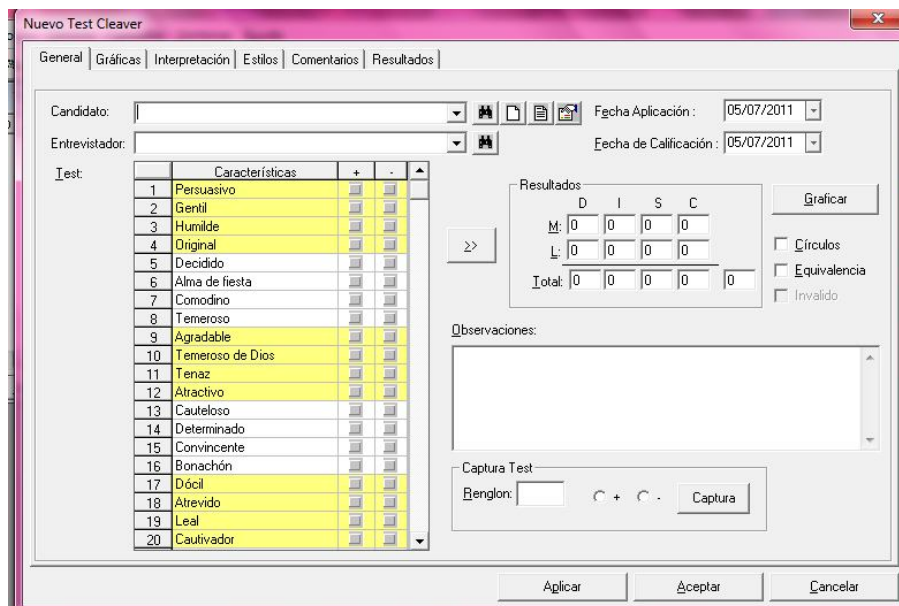
Este test consiste en una tabla de preguntas en donde el entrevistado responde cuál de las características mencionadas en cada bloque es con la cual se identifica más y con cual menos, este test no tiene tiempo límite de respuesta, sin embargo se le sugiere al entrevistado que responda de forma espontánea y que no piense demasiado las respuestas. Las instrucciones exactas que se dan al entrevistado son las siguientes:

"Las palabras descriptivas que verá a continuación se encuentran agrupadas en series de cuatro, examine las palabras de cada serie y anote una "X" bajo la columna "MAS" de la palabra que mejor describa su forma de ser o de comportarse. Después marque una "X" en la palabra que menos lo describa o se acerque a su forma de ser, bajo la columna de "MENOS".

El mayor problema de la aplicación de este test ha sido su interpretación, es por esto que en el programa Millenium Test 2.0, los resultados e interpretaciones ya están preestablecidos, y se generan automáticamente al finalizar la prueba.

Gráfico N° 31

Test Cleaver



Fuente: Millenium Test 2.0

Test de los Colores

Este test refleja la personalidad de los individuos mediante su elección de los colores, cada número representa un color, y cada color representa a su vez una característica de la persona, es decir que mediante los colores de manera inconsciente jerarquiza sus prioridades, y refleja su personalidad.

Los resultados de la prueba se establecen mediante una operación matemática, es por esto que los colores se representan por número, cada resultado tiene definidas ya características a las que representa, es por esto que al igual que en los otros test al culminarlo, se obtienen de manera automática y sistemática los resultados y las interpretaciones.

Gráfico N° 32

Test de Colores

The screenshot shows a software window titled "Editar Test Colores" with three tabs: "General", "Interpretación", and "Resultado". The "General" tab is active. It contains the following fields and controls:

- Candidato:** A dropdown menu with the value "Alejos Castillo Christian David".
- Entrevistador:** A dropdown menu with the value "Sandra Indelisa Meza Guerrero".
- Fecha Aplicación:** A date field with the value "14/10/2003".
- Fecha Calificación:** A date field with the value "14/10/2003".
- Primer Toma:** A row of eight color swatches labeled 0 through 7. Swatch 0 is grey, 1 is blue, 2 is green, 3 is red, 4 is yellow, 5 is magenta, 6 is brown, and 7 is black.
- Segunda Toma:** A row of eight color swatches labeled 1 through 7. Swatch 1 is blue, 2 is green, 3 is red, 4 is yellow, 5 is magenta, 6 is brown, and 7 is black. Swatch 0 is grey.
- Resultado Primera Toma:** A text field containing the mathematical expression "+0+1, x2x3, =4=5, -6-7".
- Resultado Segunda Toma:** A text field containing the mathematical expression "+1+0, x2x3, =4=5, -6-7".
- Interpretación:** A text field containing the mathematical expression "+1+0, x2x3, =4=5, -6-7".
- Combinaciones:** A text field containing the mathematical expression "+1-7, +0-7".
- SeudoPares:** A text field containing the value "00".

At the bottom of the window are two buttons: "Aceptar" and "Cerrar".

Fuente: Millenium Test 2.0

4. Examen médico

Este es un examen necesario, que lo debe realizar un médico, como en la empresa no existe uno de planta, este paso se lo establece como un requisito en la carpeta del aspirante, que consta de un certificado médico abalizado por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, el cual garantice las óptimas condiciones del nuevo empleado.

5. Entrevista final

Esta es la última fase del proceso de selección de personal, se la debe realizar por el gerente general de empresa, el mismo que toma los resultados de las pruebas anteriormente aplicadas desde la entrevista inicial hasta las psicológicas y toma la decisión de contratar o no a la persona.

Si el gerente considera que la persona esta apta para cubrir la vacante, esta se convierte en más que una entrevista en un acuerdo en el que se dan a conocer las responsabilidades y beneficios que obtiene el individuo al ingresar a la organización, y al igual las condiciones del contrato, lo que la empresa requiere de la persona y a su vez lo que el nuevo empleado espera de la empresa.

Garantiza que efectivamente el empleado se compromete cumplir con la empresa, y la empresa a responder como ente empleador del contrato.

2. INDUCCION DEL PERSONAL

El proceso de inducción de nuevos empleados en la organización cumple un papel muy importante, aunque no tenga un sistema informático aplicable como en los procesos

anteriores, este sistema cumple más bien un protocolo de introducción laboral, es decir es un proceso que cumple ciertos pasos para adecuar al nuevo empleado a su nuevo puesto de trabajo.

Para optimizar este proceso se aplicará un cronograma que cumpla con los pasos y tiempos necesario para efectivizar el transcurso de este periodo, para una mejor planificación se elaborara un cronograma en el programa Microsoft Project 2010, que es una herramienta de Microsoft Office que permite ingresar datos para organizar eventos o actividades, y establecer un cronograma para los mismo, inclusive con análisis de costos de los recursos a necesitarse en el proceso.

Teniéndose en cuenta además que el sistema es de fácil aplicación, el software no tiene un costo significativo y es una herramienta muy útil para esta parte del modelo de gestión de personal.

6.8. Cronograma de inducción

Gráfico N° 33

Cronograma de inducción



Fuente: Microsoft Project 2010

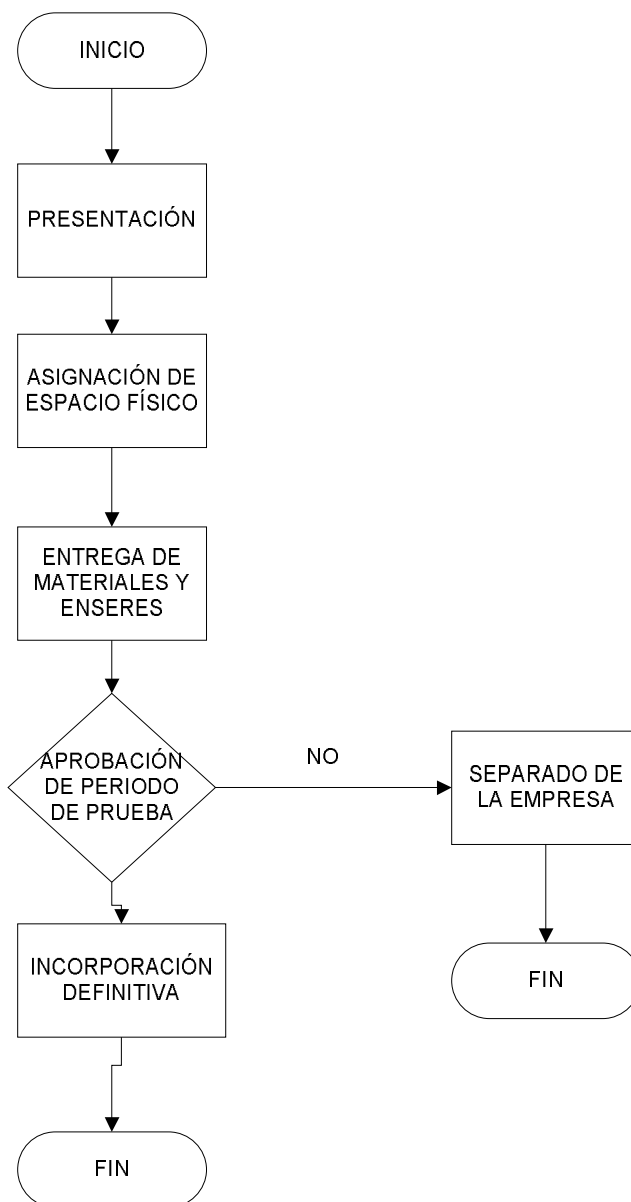
Las actividades a realizarse en un proceso de inducción son:

- Presentación del nuevo empleado a sus compañeros de trabajo y demás miembro de su departamento, como la empresa no está radicada en un solo lugar, no se puede realizar una presentación a todos los miembros de la organización.
- Establecer el espacio físico que ocupará el nuevo empleado para desarrollar sus actividades laborales.
- Establecer los materiales que se le entregan, los mismos que utilizara para trabajar dentro de la institución, y de los cuales tiene que ser responsable.
- El nuevo empleado entra en un periodo de prueba en el que debe aprender las actividades que va a realizar, mediante una observación directa, como un periodo de aprendizaje, en el que el nuevo miembro de la empresa aprende y demuestra sus habilidades para ser aceptado definitivamente en la institución, a la vez que interactúa con los miembros de la empresa, y del departamento al que va a pertenecer, con quienes va a estar en constante contacto para desarrollar su trabajo.
- Integrase finalmente al trabajo, para ya empezar a realizar las labores para las que fue contratado.

De esta manera se logra que el nuevo colaborador conozca a fondo lo que tiene que hacer, vaya preparándose para desempeñar sus actividades de una manera idónea y además mantenga una relación previa con sus compañeros de trabajo, que es de vital importancia para generar un ambiente laboral favorable para el buen desempeño y una cultura organizacional estable, basada en la comunicación y solidaridad que se necesitan para que el trabajo no sea cansado, monótono ni incómodo para nadie dentro de la institución.

Gráfico N° 34

Flujograma del proceso de Inducción



Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

6.7.1.3. REMUNERACIONES E INCENTIVOS

REMUNERACIONES

En la empresa se utilizara una escala de remuneraciones que sea justa y vaya de acuerdo con el puesto que ocupan y por ende las responsabilidades que tienen los empleados, que se reflejan en los niveles jerárquicos de un organigrama estructural (Anexo N° 7),

Para el cálculo de las remuneraciones de utilizará el método de evaluación de puestos por puntos, también denominado método de evaluación por factores y puntos. Este método exige las siguientes etapas:

1.- Elección de factores de evaluación.- son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa de análisis de cargos. Más que de factores individuales conviene hablar de cuatro grupos de factores.

2.- Ponderación de los factores de evaluación. La ponderación son los grados que se dan a cada uno de los factores de evaluación o su peso relativo en las comparaciones entre los cargos.

Generalmente se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos. Al terminar la ponderación muchas veces se intenta hacer ciertos ajustes, y esto hace que la suma de participación de todos los factores se vuelva diferente a cien. En estos casos, la escala de puntos sufrirá una reducción o crecimiento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición que estamos considerando.

3.- Montaje de escala de puntos. Es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. Por lo general, el grado más bajo de cada factor (grado "A") corresponde al valor del porcentaje de ponderación. Es decir, los valores

ponderados sirven como base para la elaboración de la escala de puntos y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor.

Tabla N° 15
Escala de Puntos

GRUPO DE FACTORES	FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS				
		A	B	C	D	E
Requisitos intelectuales	Instrucción necesaria	15	30	45	60	75
	Experiencia	25	50	75	100	125
	Iniciativa	15	30	45	60	75
Requisitos físicos	Esfuerzo físico Necesario	5	10	15	20	25
	Concentración mental	5	10	15	20	25
Responsabilidades	Supervisión de personas	10	20	30	40	50
	Manejo de materiales o equipos	5	10	15	20	25
	Manejo de dinero o documentos	5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo	Ambiente físico de trabajo	5	10	15	20	25
	Riesgos implícitos	10	20	30	40	50

Fuente: Chiavenato, I., (2002) Gestión del talento humano

4.- Montaje del manual de evaluación de cargos. Ahora se procede a definir el significado de cada uno de los factores de evaluación. Ahora se trata del montaje del manual de evaluación de cargos, una especie de guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos, a continuación se presenta un ejemplo de como de estar elaborado este manual:

MANUAL DE EVALUACIÓN

1. INSTRUCCION BÁSICA

Este factor considera el grado de instrucción general o técnico – especializada, e inclusive el entrenamiento preliminar exigido para el adecuado desempeño del cargo.

Debe considerar sólo aquella instrucción que es aplicable al cargo y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa.

-Grado Descripción Puntos

A El cargo solo exige que el ocupante sepa leer y escribir o que tenga solo un curso de alfabetización 15.

B El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la primaria o su equivalente 30

C El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la Secundaria o un curso especializado equivalente. 45.

D El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la Secundaria o curso técnico, o especializado del mismo nivel. 60.

E El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al Superior completo o educación técnica especializada del mismo nivel. 75.

5.- Después de especificar en el manual de evaluación todos los factores a examinar en los puestos de trabajo, se debe puntuar en una tabla de calificaciones el grado y los puntos correspondientes a cada puesto en cada uno de los factores antes descritos en la Tabla N° 19.

Tabla N° 16

EVALUACIÓN DE CARGOS

CARGOS	INTRUCCIÓN		EXPERIENCIA		INICIATIVA		ESFUER. FÍS.		CONCENTRAC.		SUPERVISIÓN		MAT. O EQ.		\$ O DOC.		AMBIENTE FÍS.		RIESGOS		TOTAL DE PUNTOS	SUELDO ACTUAL
	G.	P.	G.	P.	G.	P.	G.	P.	G.	P.	G.	P.	G.	P.	G.	P.	G.	P.				
GERENTE GENERAL	E	75	E	125	E	75	A	5	E	25	E	50	B	10	E	25	A	5	A	10	405	\$ 1.445,00
GERENTE ADMINISTRATIVO	E	75	E	125	E	75	A	5	E	25	E	50	B	10	D	20	A	5	A	10	400	\$ 1.015,00
JEFE RR. HH.	D	60	D	100	E	75	A	5	E	25	E	50	B	10	D	20	A	5	A	10	360	\$ 900,00
JEFE DE COMPRAS	D	60	E	120	C	45	A	5	E	25	E	50	B	10	D	20	A	5	A	10	350	\$ 600,00
JEFE DE VENTAS	D	60	E	120	D	60	A	5	E	25	E	50	B	10	D	20	A	5	A	10	365	\$ 600,00
ASITENTE DE VENTAS	C	45	C	75	C	45	A	5	D	20	C	30	A	5	C	15	A	5	A	10	255	\$ 310,00
CONTADOR	D	60	D	100	B	30	A	5	E	25	E	50	B	10	E	25	A	5	A	10	320	\$ 900,00
ASISTENE CONTABLE	C	45	C	75	A	15	A	5	E	25	A	10	A	5	D	20	A	5	A	10	215	\$ 264,00
AUXILIAR CONTABLE	B	30	B	50	A	15	A	5	E	25	A	10	A	5	C	15	A	5	A	10	170	\$ 264,00
ASESOR TÉCNICO	D	60	B	50	D	60	C	15	E	25	E	50	A	5	C	15	A	5	A	10	295	\$ 980,00
NUTRICIONISTA	D	60	C	75	B	30	B	10	E	25	E	50	B	10	D	20	A	5	A	10	295	\$ 600,00
CHOFER DE VENTAS	B	30	D	100	A	15	D	20	D	20	A	10	D	20	A	5	C	15	C	30	265	\$ 380,00

MENSAJERO	A	15	A	25	A	15	D	20	C	15	A	10	B	10	D	20	C	15	B	20	165	\$ 264,00
GUARDIA BIOSEGURIDAD	B	30	C	75	B	30	C	15	E	25	D	40	D	20	A	5	C	15	E	50	305	\$ 380,00
ADMINISTRADOR DE GRANJA	D	60	D	100	C	45	B	10	C	15	D	40	A	5	C	15	C	15	B	20	325	\$ 550,00
ASISTENTE ADM. GRANJA	C	45	B	50	C	45	B	10	B	10	B	20	A	5	C	15	C	15	B	20	235	\$ 280,00
AVICULTOR	A	15	B	50	B	30	E	25	C	15	B	20	C	15	A	5	E	25	E	50	250	\$ 264,00
AUXILIAR DE MANTENIM.	A	15	B	50	A	15	E	25	C	15	B	20	C	15	A	5	E	25	B	20	205	\$ 264,00
COORDINADOR FAB.ALIMEN.	D	60	B	50	C	45	C	15	E	25	D	40	A	15	C	15	C	15	B	20	300	\$ 400,00
MOLINERO	A	15	A	25	A	15	E	25	D	20	B	20	D	20	A	5	E	25	E	50	220	\$ 264,00
LABORATORISTA	D	60	C	75	D	60	C	15	E	25	E	50	E	25	D	20	B	10	B	20	360	\$ 400,00
ADMINISTRADOR P. I.	D	60	C	75	B	30	B	10	E	25	D	40	A	5	C	15	C	15	B	20	295	\$ 550,00
SUPERVISOR DE PLANTA	D	60	D	100	C	45	A	5	E	25	E	50	A	5	C	15	C	15	B	20	340	\$ 400,00
ASISTENTE ADM. P.I.	C	45	B	50	A	15	A	5	C	15	A	10	A	5	B	10	C	15	B	20	190	\$ 264,00
ASISTENTE DE COCINA	A	15	A	25	A	15	D	20	D	20	A	10	B	10	A	5	B	10	B	20	150	\$ 264,00
OPERARIO P. I.	A	15	C	75	A	15	E	25	D	20	A	10	D	20	A	5	E	25	E	50	260	\$ 264,00
VACUNADOR	C	45	D	100	C	45	E	25	E	25	C	30	D	20	B	10	E	25	D	40	365	\$ 380,00

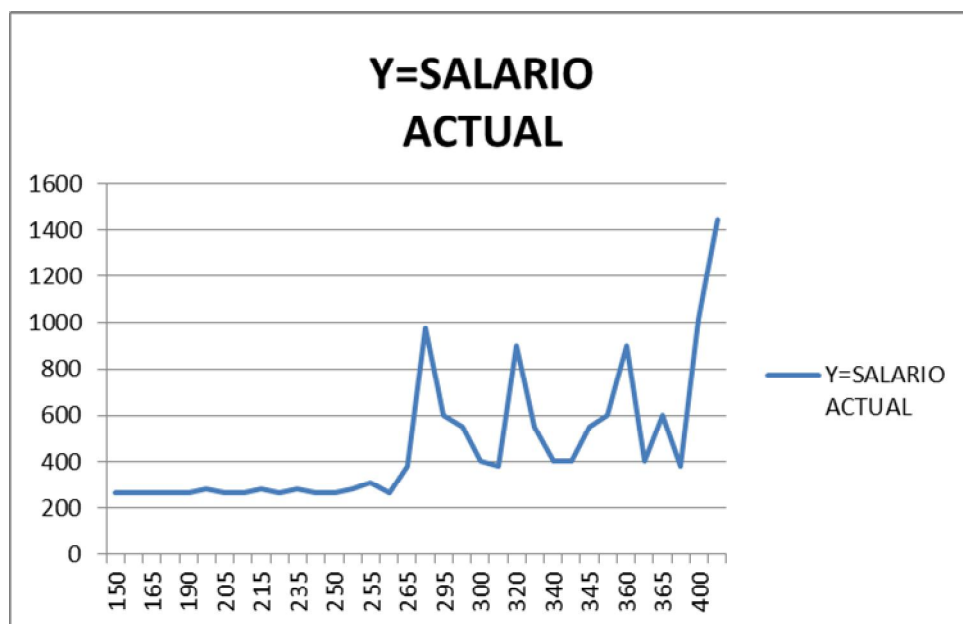
AUXILIAR DE SERVICIOS	A	12	A	25	A	15	E	25	C	15	A	10	C	15	A	5	D	20	B	20	162	\$ 264,00
AUXILIAR DE BODEGA	B	30	B	50	B	30	E	25	D	20	B	20	E	25	C	15	C	15	B	20	250	\$ 264,00
COORDINADOR FAB. PROD.	D	60	D	100	D	60	A	5	E	25	D	40	A	5	C	15	C	15	B	20	345	\$ 400,00
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	C	45	C	75	B	30	B	10	C	15	B	20	A	5	C	15	C	15	B	20	250	\$ 280,00
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	C	45	B	50	B	30	B	10	C	15	A	10	A	5	C	15	C	15	B	20	215	\$ 280,00
SECRETARIA DE GRANJAS	C	45	B	50	A	15	A	5	C	15	B	20	A	5	C	15	B	10	B	20	200	\$ 280,00
JEFE DE MANTENIMIENTO	D	60	D	100	C	45	B	10	E	25	D	40	C	15	C	15	C	15	B	20	345	\$ 550,00

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

6.- Con el total de puntos y el salario que se paga actualmente a los ocupantes de cada cargo se debe elaborar una gráfica de distribución de frecuencias de puntos (variable x) y de salarios (variable y) para establecer una correlación entre ambas variables.

Gráfico N° 35

Distribución de frecuencias



Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

Como se observa en la gráfica anterior, la distribución actual del salario de acuerdo con las responsabilidades no mantiene una correlación, se procede entonces a realizar una recta salarial, que permite establecer las clases de cargos de acuerdo a su puntuación, y de tal manera nuevos sueldos paralelos.

7.- Se debe elaborar un cuadro de franjas salariales, partiendo de establecer niveles ocupacionales o clases de puestos, después se calculan los rangos tanto para los puntos como para los sueldos, utilizando la siguiente fórmula:

$$R = (M-m) / (n-1)$$

Dónde:

M = es el valor mayor

m = es el valor menor

n = es el número de clases de puestos

Calculamos de acuerdo a los valores de la Tabla N° 20

$$R(\text{puntos}) = (405 - 150) / (5 - 1) = \mathbf{65}$$

$$R(\text{sueldos}) = (1445 - 264) / (5 - 1) = \mathbf{295}$$

Tabla N° 17
Franjas salariales

CLASES DE PUESTOS	RANGO DE PUNTOS (65)		PUNTO MEDIO	RANGO DE SALARIOS (295)		SALARIO MEDIO	PORCENTAJE DE DESPIDO	FRANJA SALARIAL	
I	150	215	183	\$ 264	\$ 559	\$ 412	10%	\$ 338	\$ 486
II	216	281	249	\$ 560	\$ 856	\$ 708	12%	\$ 580	\$ 835
III	282	282	282	\$ 857	\$ 1.152	\$ 1.004	14%	\$ 823	\$ 1.185
IV	283	348	316	\$ 1.153	\$ 1.448	\$ 1.300	16%	\$ 1.066	\$ 1.534
V	349	414	382	\$ 1.449	\$ 1.744	\$ 1.597	18%	\$ 1.309	\$ 1.884

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

Lo que nos permite graficar la recta salarial que se requiere para reflejar remuneraciones equitativas:

Gráfico N° 36

Recta salarial



Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

La siguiente tarea consistirá en ubicar todos los demás cargos de los niveles de la organización en la escala a la que corresponda, de acuerdo a los puntos de los mismos.

Con las nuevas remuneraciones establecidas se prosigue a elaborar los roles de pago de cada trabajador, en el departamento financiero, para facilitar algunos de los cálculos que se ingresan en este documento, se volverá aplicar el software de Personal – 3000 el mismo que permite que las remuneraciones fijadas por la empresa se introduzcan en la ficha de cada empleado, y se calcule su pago de acuerdo a los días trabajados en el mes, se puede controlar horas extras al igual que atrasos e inasistencia.

Gráfico N° 37

Salario empleados

salario empleados

Código: 1
 anotado por: viviana cabrera

empleados: 1 | Johanna Villaroel

Desde Fecha: 10-Feb-2010 | Hasta Fecha: 5-Jul-2011

Febrero 2010						
Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28

Julio 2011						
Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Numero pagas anual: 12
 Salario bruto anual: 264,00
 Salario bruto por paga: 22,00

Comision gratificacion: 0,00
 Parte variable: 0,00
 Incentivo: 100,00

Acepta y Sigue | Aceptar | Cancelar

Fuente: software Personal-3000

PLAN DE INCENTIVOS

Ante la presión del costo de la vida y los índices inflacionarios, las organizaciones se han visto en la necesidad de establecer planes o programas de incentivos para compensar a sus trabajadores, estos planes deben estar enmarcados dentro de la política salarial de la empresa.

Al igual que en los anteriores subsistemas de este modelo de gestión de personal, existen varias alternativas para establecer un plan de incentivos, pero el más idóneo de acuerdo con la empresa y el más fácil de implementar es el plan de incentivos basado en objetivos, que es un Plan de Bonificación Anual, en este se plantean objetivos alcanzar en tiempos estructurados, por departamentos, y se establece un bono estándar que sea motivador e incentive a los colaboradores a querer alcanzar las metas.

Se describen los objetivos en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4
Metas Corporativas

DEPARTAMENTO	METAS	BONO
RECURSOS HUMANOS	PRESENTAR NOMINAS Y ENTREGAR ROLES DE PAGOS ANTES DEL 27 DE CADA MES DURANTE TODO EL AÑO	\$ 100,00
CONTABILIDAD	PRESENTAR LOS BALANCES DE RESULTADOS, CUADRADOS CON DOCUMENTOS ANEXOS ANTES DEL 20 DE ENERO	\$ 100,00
PRODUCCIÓN	REDUCIR EL INDICE DE MORTALIDAD DE LAS AVES DEL 5% ACTUAL AL 3% AL CABO DE UN AÑO	\$ 100,00
VENTAS	INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 10% AL CABO DE UN AÑO	\$ 100,00

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

Después de comparados los resultados, y establecidos los departamentos que se hagan acreedores a los bonos por cumplimiento de metas, se ingresa esta información en el programa Personal-3000, para que se incrementen en sus pago mensual correspondiente al mes en el que se pague el bono.

Gráfico N°38
Bonos

The screenshot shows a software window titled "beneficio empleado". It contains the following fields and controls:

- Código:** A text box containing the number "1".
- anotado:** A text box containing "bono de eficiencia".
- Observaciones:** An empty text box.
- empleados:** A numeric spinner box set to "0".
- Beneficio tipo:** A dropdown menu set to "1".
- Beneficio tipo:** A dropdown menu set to "bono eficiencia".
- Beneficios sociales por empleado:** A section header.
- Buttons:** "Acepta y Sigue", "Aceptar", and "Cancelar".

Fuente: software Personal-3000

Se escoge el mes de pago del bono, para lo que se considera un análisis lógico de que mes resultaría el más idóneo para pagar esta bonificación, considerando dejar fuera de opción a los meses en los que se paga los beneficios de ley como décimo tercero, décimo cuarto, repartición de utilidades, es decir que los meses septiembre que equivale al décimo tercero, diciembre al décimo cuarto y abril a la repartición de utilidades no son meses en los que los empleados están necesitados, pero por ejemplo tenemos el mes de mayo o junio en los que los gastos por los días festivos se incrementan serían meses idóneos para el pago de una bonificación que resulte motivante para el empleado.

Se debe tener muy en claro que los beneficios de ley, son eso pagos obligatorios, que no se deben utilizar como incentivos, por el hecho de tener ese carácter de constitucionales no generan mayor interés por los empleados en esforzarse por incrementarlos.

6.7.1.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluar el desempeño de manera objetiva es una de las formas más eficaces para evitar resentimientos entre los empleados cuando se trata de asignar premios, capacitación, reconocimientos especiales o sanciones. Además, proporciona elementos de control para establecer criterios objetivos en ascensos, promociones, etc. También permite, con elementos concretos, dar retroalimentación al empleado acerca de su trabajo.

Se debe recordar que el término "evaluación" siempre tiene un tono de juicio, de examen, de crítica y esto, para cualquier persona, siempre resulta amenazante.

Al evaluar a los empleados hay que ser objetivo, claro y preciso. Se trata de valorar la manera en que el trabajador realizó sus funciones y sus resultados. No se trata jamás de enjuiciar a la persona.

La evaluación de desempeño laboral se la realizara cada seis meses, para poder obtener información oportuna, y corregir errores sobre la marcha.

Siempre se debe informar a los empleados que se los vas a evaluar periódicamente en función de sus resultados de trabajo.

Para un mejor resultado de la evaluación se aplicarán índices para calcular el desempeño, además, pruebas de conocimientos para establecer si las capacidades y estado de preparación de los empleados para su actividad en la empresa.

Indicadores de evaluación

Indicador de eficiencia:

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

$$\text{I E} = \frac{\text{Costo de Personal /anual}}{\# \text{ De objetivos alcanzados/anual}}$$

$$\text{I E} = \frac{\text{Horas trabajadas}}{\text{Presupuesto de personal}}$$

$$\text{I E} = \frac{\text{Costo de Personal /anual}}{\text{Unidades producidas}}$$

Indicador de eficacia

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

$$\text{I Ef.} = \frac{\# \text{ Unidades programadas}}{\# \text{ Unidades producidas}}$$

$$\text{I Ef.} = \frac{\# \text{ Aves muertas}}{\# \text{ Total de aves}}$$

$$\text{I Ef.} = \frac{\# \text{ Unidades vendidas}}{\# \text{ Unidades producidas}}$$

Indicador de cumplimiento de objetivos

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

$$\text{I CO} = \frac{\text{Costo de Personal /anual}}{\# \text{ De proyectos concluidos}}$$

$$\text{I CO} = \frac{\text{Utilidad presente año}}{\text{Utilidad año anterior}}$$

$$\text{I CO} = \frac{\text{Ventas programadas}}{\text{Ventas concluidas}}$$

Indicador de productividad

Primero partamos de una relación de elasticidad entre Producto y Factor Productivo dada por: VPR/HHT. Es decir, esta relación nos indica cuál es la participación del Factor Trabajo (Horas-Hombre Trabajadas) en el volumen de la Producción.

Para detectar el cambio de esta relación con respecto a un punto de referencia o año base realizamos el siguiente cálculo:

$$\text{IP} = \frac{\frac{\text{VPRE}}{\text{HHT}_E}}{\frac{\text{VPR}_{AB}}{\text{HHT}_{AB}}} * 100$$

Indicador de cumplimiento de normas y reglamentos

Este indicador permite establecer como está la cultura organizacional, en cuanto a obediencia de normas y reglamentos, de tal manera que se basa en establecer un promedio de sanciones, que son las que reflejan el incumplimiento de normas y reglamentos.

$$I C = \frac{\text{Total del personal}}{\# \text{ De empleados sancionados/ anual}}$$

Pruebas de conocimientos

Pasos para evaluar el desempeño laboral, basándose en los conocimientos técnicos:

1. Definir el puesto
2. Cuestionario para evaluar el desempeño de conocimientos
3. Retroalimentación al empleado

Definir el puesto

El primer paso para evaluar el desempeño de un trabajador, es tener claros los objetivos y funciones del puesto que está realizando tu empleado.

Para esto es conveniente que consultar previamente la descripción de puesto correspondiente, en el manual de funciones de la empresa, en donde se especifican los conocimientos requeridos. Por ejemplo:

GERENTE DE PRODUCCION

IDENTIFICACION DEL PUESTO

COMPAÑÍA: INCUBADORA ANDINA S. A.

DEPARTAMENTO: GERENCIA TECNICA

SECCION: INCUBACION Y GRANJAS

UBICACIÓN: MONTALVO / PUJILI

TITULO DEL PUESTO: GERENTE DE PRODUCCIÓN

REPORTA A: GERENTE GENERAL

FECHA ELABORACION ORIGINAL: 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2001

REVISION Nro. FECHA: Enero del 2005

IMPLEMENTOS DE BIOSEGURIDAD Implementos de bioseguridad

ROPA DE TRABAJO Overol, Botas para Granjas y Planta de Incubación

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

EDUCACION MINIMA NECESARIA

Médico Veterinario Especializado en Avicultura, Incubación y Administración de Empresas.

CONOCIMIENTOS RELATIVOS AL PUESTO

Administración de Planta de Incubación, Granjas Avícolas, formulación y fabricación de alimento balanceado.

Cuestionario para evaluar el desempeño

El segundo paso para llevar a cabo la evaluación de desempeño de un trabajador, es propiamente hacer la evaluación. La manera más sencilla y práctica para los grandes empresarios al frente de pequeñas empresas es utilizar un cuestionario que les facilite medir en forma objetiva el desempeño de los empleados. El cuestionario lo debe contestar la persona que evalúe al trabajador.

El cuestionario tiene afirmaciones claras y concretas que describan resultados observables del trabajo del empleado. Es conveniente usar afirmaciones que se puedan calificar fácilmente como desempeño bajo, desempeño adecuado y desempeño superior.

Las afirmaciones tienen que evaluar tres áreas:

Resultados de trabajo.

Respeto a normas y políticas de la empresa.

Elementos generales de habilidad.

Cuadro N°5
Formato de prueba de Conocimientos
Evaluación de desempeño

VARIABLE A EVALUAR	DESEMPEÑO		
	BAJO	ADECUADO	SUPERIOR
RESULTADOS DEL TRABAJO			
Informes de producción de la planta Avícola			
Rendimiento de la planta Avícola			
Elaboración de Fórmulas para balanceado			
RESPECTO A NORMAS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA			
Entrega a tiempo de informes de producción			
Falta recurrentemente a laborar			
Utilización de Overol, Botas para protección personal			
ELEMENTOS GENERALES DE HABILIDADES			
Buena redacción de informes			
Capacidad para dirigir personas			
Crear fórmulas para balanceados			

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

Determinamos así las falencias de los empleados, y planteamos una oportuna solución.

6.7.1.5. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Un Plan de Capacitaciones es la mejor herramienta para desarrollar el talento humano, el mismo que debe basarse en los resultados de la evaluación, en este caso de la prueba de conocimientos.

Se propone un plan de capacitaciones denominado también curso interno, cuando en la empresa se requiere desarrollar al talento humano, para plantear el tema de la capacitación se debe reunir los resultados de las pruebas realizadas en la evaluación, y si es posible establecer un denominador común, por áreas o departamentos para dar las capacitaciones necesarias, ya que no se puede capacitar al personal de manera individual, por lo costoso y atenuante que resultaría.

Para una eficiente elección de un plan de capacitaciones, se debe iniciar por elegir el tipo de capacitación que se requiere aplicar:

Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.

Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación del personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Elevación del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Reducción del tiempo de entrenamiento
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Después de establecer el tipo de capacitación que se va a aplicar, se debe implementar el plan de capacitaciones, para lo que resulta más eficiente contratar a una entidad especializada, que brinde este tipo de servicio, la cual simboliza un egreso que se lo debe considerar como inversión, que pronto generara un retorno monetario cuando se incremente la productividad laboral institucional.

El proceso de medición comienza con el conjunto de métodos para manejar los datos después de aplicado el plan de capacitación. Estos métodos constituyen el meollo de toda evaluación. La elección de los métodos depende de los objetivos, medios, niveles de medición, plan y coste de recolección de datos para cada evaluación.

Existen diferentes métodos para calcular el beneficio sobre la inversión.

Dos de las fórmulas que se utilizan son:

$RBC = \text{Importe total de los beneficios del programa formativo} / \text{coste total del programa formativo}$

$ROI = \text{Beneficios netos} / \text{coste total del programa formativo}$

Dónde:

$\text{Beneficios netos} = \text{Beneficios del programa} - \text{Coste total del programa formativo}$

Un método totalmente diferente es el que sugiere tres tipos de evaluación de la capacitación, para determinar la tasa de costo/beneficio del programa:

- a) Juicios de los participantes. Ayudan a determinar los puntos de insatisfacción.
- b) Análisis detallado de los puntos fuertes/débiles. Reflexiona sobre el contenido de la actividad en relación con las expectativas.
- c) Aplicación en el lugar de trabajo. Ubica los conocimientos adquiridos en relación con la realidad cotidiana en el lugar de trabajo.

Después de realizada la capacitación y su evaluación, esta se debe incluir en la ficha de los empleados en la base de datos de Personal-3000, para controlar de esta manera las capacitaciones que se brindan y por ende en la próxima evaluación, tomar en cuenta que falencias ya fueron cubiertas, o habilidades desarrolladas.

Gráfico N° 39

Cursos internos

formacion interna empleado

Código: 1

Impartida por:

cursos internos: 0

Desde: 6-Jul-2011 %HASTA%:

Julio 2011						
Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Observaciones:

empleados: 1 johanna Villaroel

Horas: 0,00 Horas totales a invertir por el alumno Coste para este empleado: 0,00

Acepta y Sigue Aceptar Cancelar

Fuente: software Personal-3000

6.7.1.6. MONITOREO CONTINUO

A demás de todos los procesos descritos anteriormente, el monitoreo es un proceso muy importante para no perder de vista lo que sucede con los empleados de una empresa, y el departamento de recursos humanos debe estar siempre alerta en cuanto al comportamiento de los colaboradores de la institución.

Por esto no se puede descuidar la asistencia de las personas, monitorear los atrasos, asistencias o faltas, programar las vacaciones, y todo lo que implica la actividad laboral, utilizaremos entonces nuevamente la aplicación de Personal – 3000, que permite mantener un control de todos estos aspectos, en las fichas los empleados.

Gráfico N° 40
Ausencias de empleados

ausencias empleado

Código

Anotado por

empleados johanna Villaroel

ausencias tipos

Observaciones

Fecha ausencia

Días

Julio 2011						
Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
4	5	-6-	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Ausencias y retraso por empleado

Fuente: software Personal-3000

Gráfico N° 41
Retrasos de los empleados

retrasoempleado

Código

Motivo

Observaciones

Fecha

Julio 2011						
Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
4	5	-6-	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Minutos retraso

empleados johanna Villaroel

Fuente: software Personal-3000

Gráfico N° 42

Vacaciones

vacaciones empleado

Código: 1

Anotado por: Johanna Villarroel

Fecha apunte: 5-Jul-2011

Desde: 1-Feb-2011 Hasta: 5-Jul-2011

Febrero 2011						
Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
7	1	2	3	4	5	6
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28						

Julio 2011						
Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
4	5	-6-	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Tipo de vacacion, ausencia ...etc asignado: Vacaciones

Dias: 155

Empleado: 1 Johanna Villarroel

Observaciones:

Marcar para anotar en todos los empleados:

Aceptar Cancelar

Fuente: software Personal-3000

De esta manera cumplimos con todos los procesos de un modelo de gestión de personas, además que desarrollamos el talento humano de la empresa, y mantenemos la información ordenada y lista para ser utilizada cada vez que se requiere, con la aplicación de los programas o software presentados.

Para todas las actividades antes expuestas se necesitara de los siguientes recursos:

RECURSOS HUMANOS:

Gerente General

Jefe de Recursos Humanos

Asistente de Recursos Humanos

Capacitador

RECURSOS MATERIALES

Computadora

Impresora
 Fotocopiadora
 Software Personal 3000
 Software Test Millenium 2.0
 Papel

RECURSOS ECONÓMICOS

El total de egresos que se necesitaran para la aplicación de la propuesta serán cubiertos por la empresa Incubandina S.A.

Tabla N° 18

PRESUPUESTO PARA EJECUTAR EL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL DIRIGIDO A LOS CLIENTES INETRNOS DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.

CONCEPTO	VALOR
Adquisición del software para gestionar el personal	\$ 116,00
Contrato de Capacitación	\$ 700,00
Material impreso para multiplicación interna	\$ 120,00
Movilización	\$50,00
Fotocopias de documentación informativa y de evaluación de avances	\$ 40,00
Gastos Administrativos	\$ 300,00
Imprevistos (10% total de gastos)	\$ 132,60
TOTAL DE EGRESOS	\$ 1.453,60

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

Para la aplicación del nuevo modelo de gestión no se necesita de otra infraestructura a más de las instalaciones de la empresa y corresponderá al siguiente orden cronológico:

A demás es importante especificar que la investigación propone una solución acorde a la empresa Incubandina S.A. que es donde se la va aplicar, ya que se enfocara en lograr el desarrollo del tanto humano de sus clientes internos, siendo esta una empresa avícola ubicada en la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, que centra su producción en el la Región Centro Norte del país, y que por su crecimiento en el mercado requiere de personal altamente competitivo.

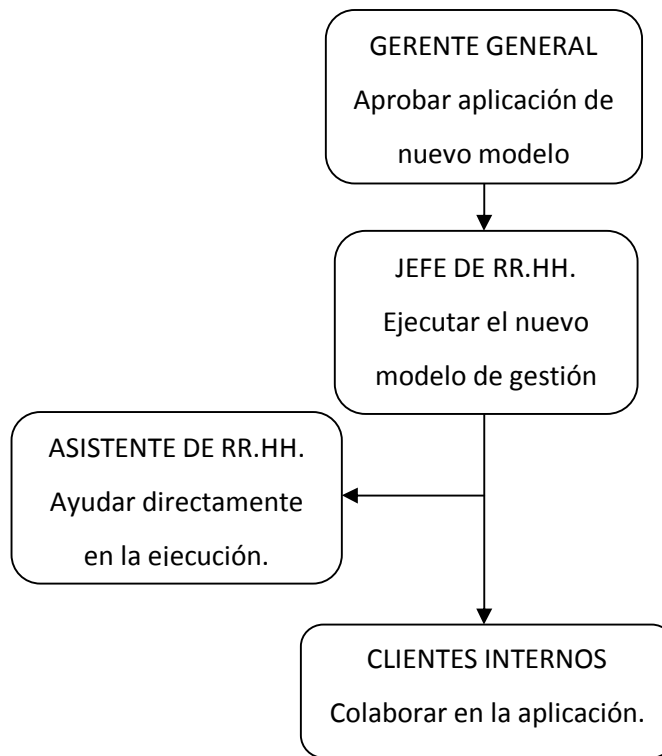
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta se ejecutará en toda la empresa, es decir va encaminada a la gestión del total de clientes internos, por esta razón será dirigido por la Ing. Viviana Cabrera Jefe del Departamento de RR.HH. de la empresa Incubandina S.A., con la debida autorización del Gerente General el Ing. Xavier Corrales, quienes serán responsables de introducir en la organización este nuevo modelo de gestión de personal, y a su vez promover el cambio de cultura organizacional que este requiere, deberán dirigir la implementación de todos los sistemas que se necesitan para lograr el desarrollo del talento humano de la empresa, logrando a su vez mejorar la productividad institucional, para lo que será necesaria la ayuda del Asistente de Recursos Humanos.

Se presenta así la estructura de la unidad administrativa que ejecutará la propuesta:

Gráfico N° 44

Estructura Orgánico-Funcional de la Unidad Ejecutora



Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Cuadro N° 6

Previsión de la evaluación

PREGUNTA	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Los directivos de la empresa Incubandina S.A.
¿Por qué evaluar?	Porque se necesita saber el estado actual para poder mejorar el desarrollo del talento humano.
¿Para qué evaluar?	Para conocer el estado actual del talento humano, estableciendo una línea base del desarrollo del recurso humano.
¿Qué evaluar?	El desempeño laboral de los empleados internos.
¿Cuándo evaluar?	Antes y después de aplicar la propuesta.
¿Cómo evaluar?	Aplicando índices de rendimiento laboral.
¿Con qué evaluar?	Utilizando la información existente en la empresa en cuanto al rendimiento laboral de los clientes internos.

Elaborado por: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

BIBLIOGRAFÍA

TESIS

BUHELLI, C (2010) *Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para los Supermercados Narci's en la ciudad de Latacunga*. Carrera de Ingeniería Comercial de la Escuela Politécnica del Ejército Sede de Latacunga.

CÓRDOVA, C (2004) *Diseño de un Modelo de Gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga.

MARTINEZ, M. (2005) *Diseño de implementación de un modelo de gestión administrativa para la empresa FUMICEN CIA. LTDA*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

RIQUELME, E. (1999) *Planificación de un Modelo de desarrollo organizacional para la micro empresa*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

LIBROS

BYARS, L. (1983), *Administración de Recursos Humanos*. Nueva Editorial Interamericana. México DF.

CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Editorial Mc. Graw Hill.

DESSLER, G. Y VARELA, R. (1997), *Gestión de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall.

DOLAN, S. VALLE, R. Y SCHULLER, R. (1999) *La Gestión de los Recursos Humanos*. Segunda Edición. Editorial Mc. GrawHill. España 1999.

GRAHAM, H. *Administración de Recursos Humanos*. Ediciones Distribuciones. España 1082.

LÓPEZ, F. Y FIGUEROA C. (2002), *Persona y Profesión.- Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación*. TEA Ediciones.

ROBBINS, S. (1994) *Comportamiento Organizacional*. Conceptos, controversias y aplicaciones. 6º edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

VIERA, J. (2006). *Fundamentación de la Administración*. Editorial Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

PAGINAS WEB

Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<http://www.google.com>

<http://www.elprisma.com>

<http://www.arearh.com>

<http://talentohumanosena.galeon.com>

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.wikilearning.com>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/pagosal.htm>

<http://www.bibliotecasdeecuador.com/>

<http://www.springerlink.com/journals/>

<http://site.ebrary.com/lib/uta/home.action>

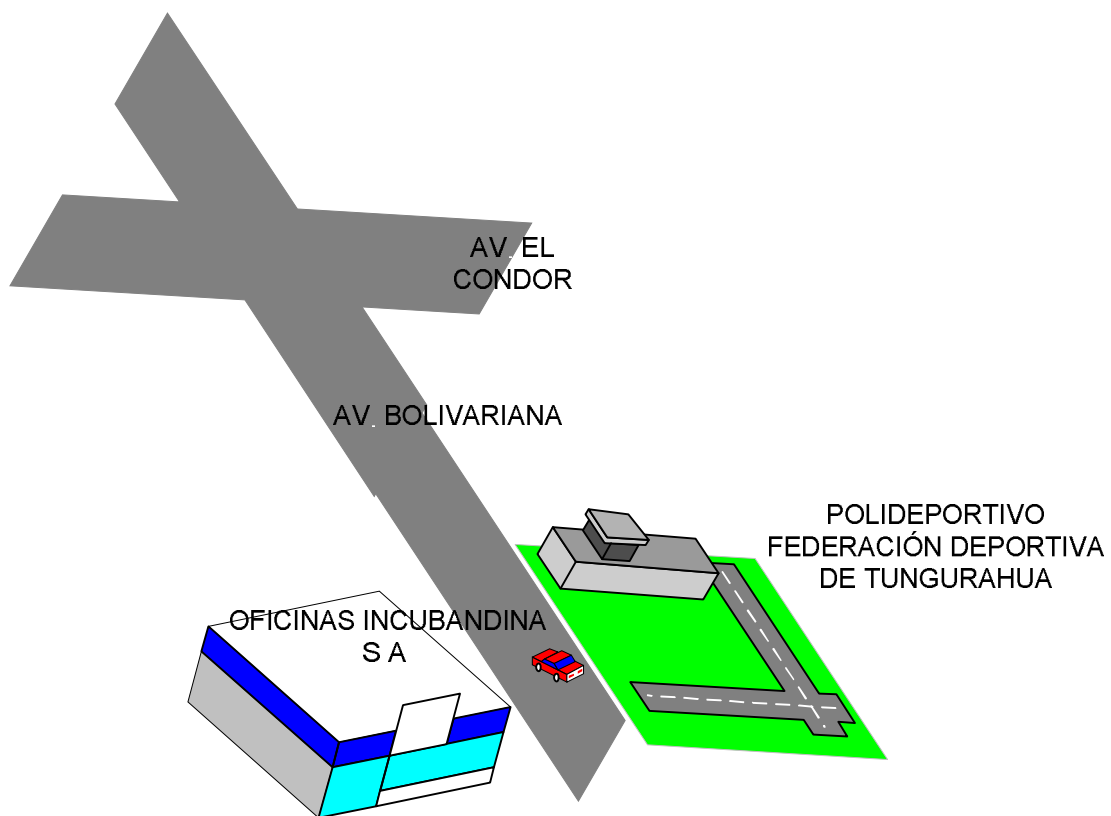
<http://www.scielo.org/php/index.php?lang=es>

ANEXOS

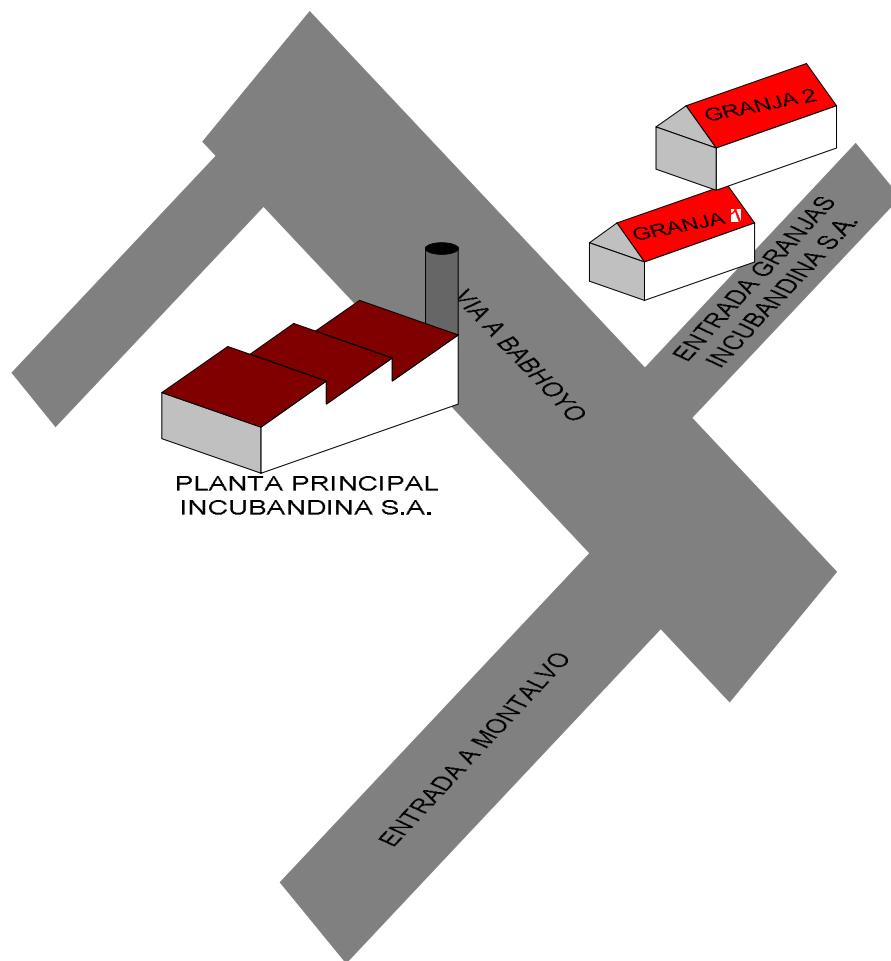
ANEXO N°1
LOGO DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.



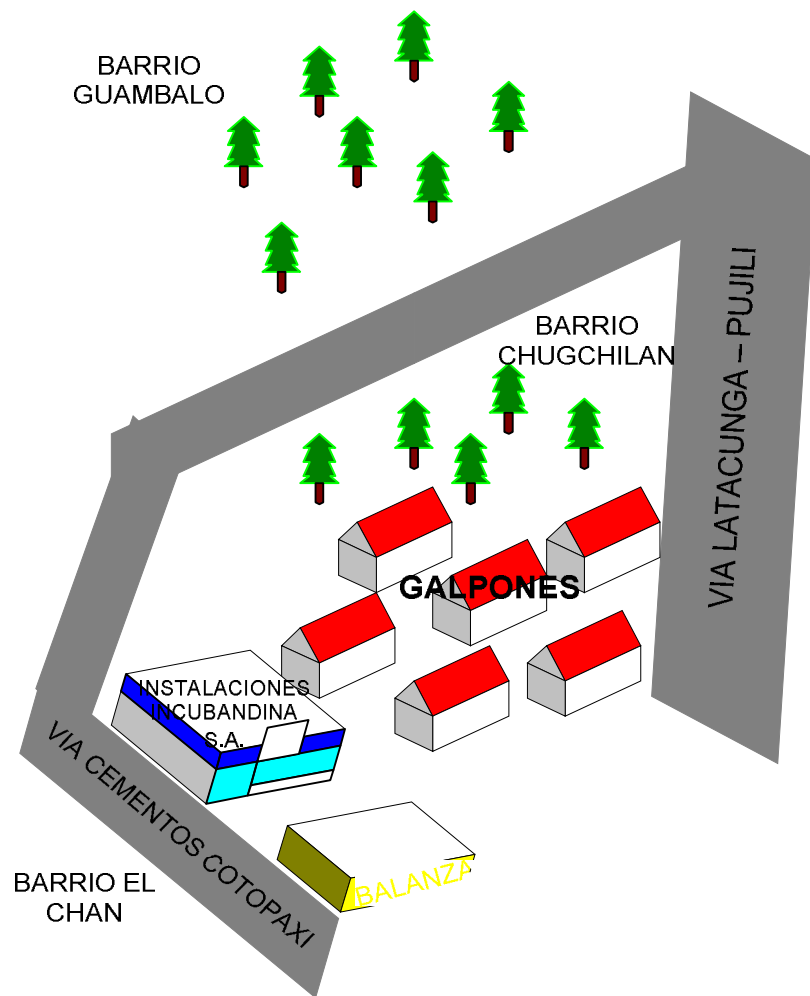
ANEXO N°2
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA OFICINA CENTRAL DE LA EMPRESA
INCUBANDINA S.A.
(Tungurahua - Ambato)



ANEXO N°3
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA GRANJA 1 DE LA EMPRESA
INCUBANDINA S.A.
(Los Ríos - Montalvo)



ANEXO N°4
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA GRANJA 2 DE LA EMPRESA
INCUBANDINA S.A.
(Cotopaxi - Pujilí)



ANEXO N°5
FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACIÓN	No.
Objeto de estudio:	
Lugar:	
Fecha:	
Nombre del investigador: Miryam Johanna Villarroel Ortiz	
ASPECTOS OBSERVADOS:	
RETACIÓN DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN:	

ANEXO N° 6
CUESTIONARIO (ENCUESTA)

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N° 01

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA INCUBANDINA
S.A.

OBJETIVO:

Identificar si existe un modelo de gestión de personal que permita el desarrollo del talento humano de la empresa Incubandina S.A..

INSTRUCCIONES:

Para que la empresa pueda desarrollar el talento humano, se pretende implementar un completo modelo de gestión de personal, que genere competitividad laboral, para lo que es indispensable conocer la situación actual de la institución, por lo que le pido permítase contestar al siguiente cuestionario.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo de la investigación.

Gracias por su colaboración.

1. Nivel educativo

- 1.1. Primario
- 1.2. Secundario
- 1.3. Superior
- 1.4. Posgrado

2. ¿La empresa tiene un modelo de gestión de personal?

- 2.1. Si
- 2.2. No

3. La empresa tiene un sistema de reclutamiento y selección de personal

- 3.1. Si
- 3.2. No

4. ¿Existe un sistema de incentivos para motivar al personal?

- 4.1. Si
- 4.2. No
- 4.3. ¿Cuál?.....

5. En la empresa se utilizan indicadores para medir su desempeño

- 5.1. Si
- 5.2. No

6. Señale cuales:

- 6.1. Medición de rendimiento
- 6.2. Rotación de personal
- 6.3. Eficiencia
- 6.4. Eficacia
- 6.5. Resultados

7. Existe un sistema de evaluación del desempeño laboral.

7.1. Si

7.2. No

8. ¿La empresa apoya el desarrollo de sus talentos personales?

8.1. Si

8.2. No

9. ¿La empresa se interesa por mejorar sus conocimientos?

9.1. Si

9.2. No

10. ¿Son tomadas en cuenta sus habilidades en su lugar de trabajo?

10.1. Si

10.2. No

11. Pone en práctica sus valores morales en el desempeño laboral cotidiano

11.1. Si

11.2. No

12. ¿Cuáles?

12.1. Respeto

12.2. Responsabilidad

12.3. Lealtad

12.4. Colaboración

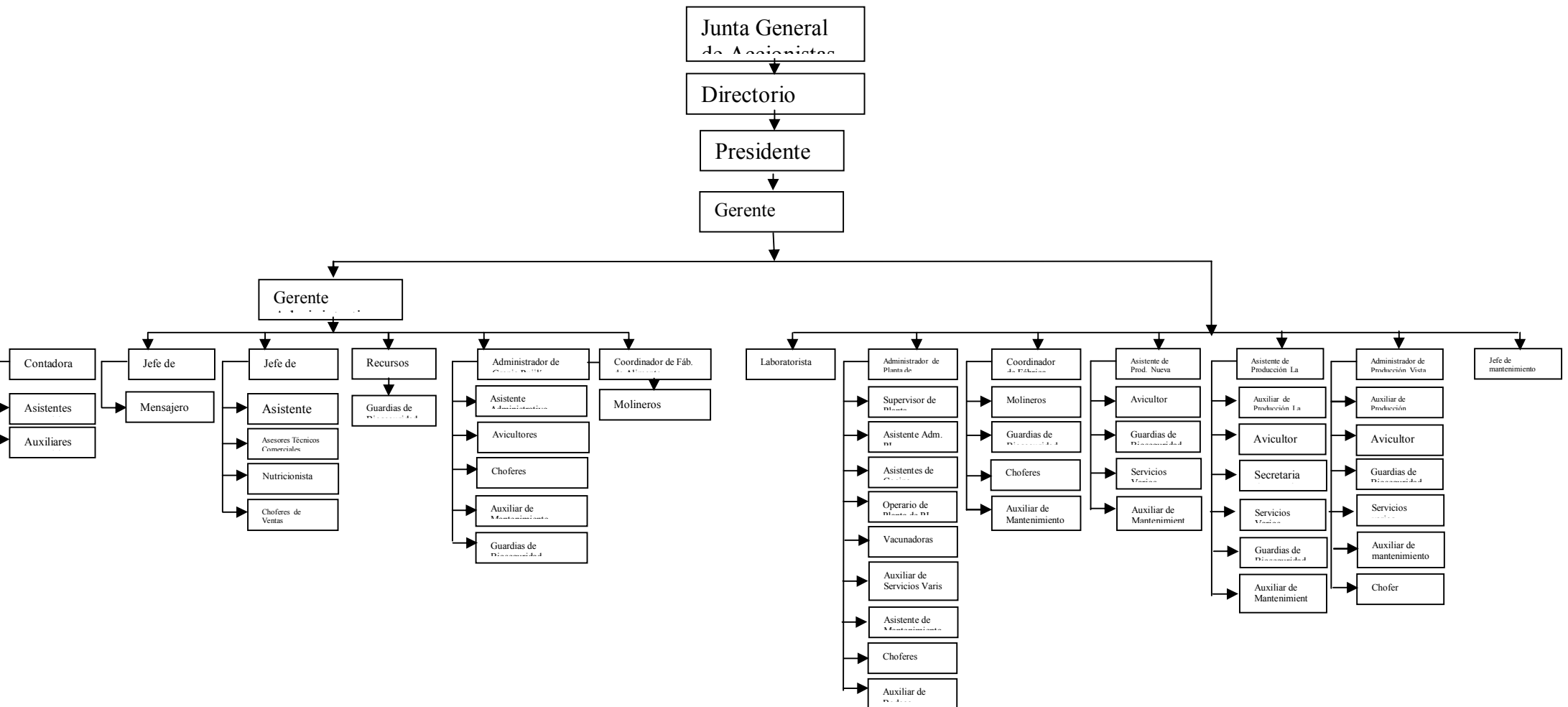
12.5. Solidaridad

12.6. Ninguno

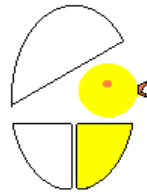
Fecha de la aplicación:

Nombre del encuestador: Miryam Johanna Villarroel Ortiz

ANEXO Nº 7
 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
 INCUBANDINA S.A.



ANEXO N°8
MUESTRA DEL MANUAL DE FUNCIONES
DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.



Incubandina S.A.

MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES

INCUBADORA ANDINA S. A.

**FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, PROFESIONALES,
TECNICAS Y OPERATIVAS**

DESCRIPCION DE FUNCIONES

GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

COMPAÑÍA: INCUBADORA ANDINA S. A.

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACION

SECCION: GERENCIA

UBICACIÓN: OFICINA CENTRAL / AMBATO

TITULO DEL PUESTO: GERENTE GENERAL

REPORTA A: JUNTA DE ACCIONISTAS

FECHA ELABORACION ORIGINAL: 30 DE JUNIO DEL 2000

REVISION Nro. 2

FECHA: Enero del 2005

2. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Coordina y controla todas las actividades en la gestión de la compañía especialmente en la parte operativa diaria y en la coordinación interna entre las diferentes unidades funcionales de la entidad.

Dirige las gestiones financieras con sujeción a pautas generales. Evalúa políticas de seguros, ventas, precios, remuneraciones, etc. Es responsable por el mantenimiento de un adecuado sistema de información y registro.

Responsable de dirigir las operaciones de compra de materias primas, materiales, insumos, repuestos, tanto nacionales como importados.

Autoriza la realización de construcciones, reparaciones y adecuaciones en las diferentes áreas de la Compañía, la compra de los materiales y pago a contratistas, previa el informe del jefe del área donde se realizan las obras.

Determina las políticas de venta y fija el precio de pollitas b.b. y otros productos, de acuerdo a costos de producción, precios de la competencia y la oferta y demanda del mercado.

Proporciona información a los accionistas y al Directorio de la Compañía sobre la marcha administrativa y financiera de la organización, cuando así lo soliciten.

Responsable de la negociación directa, con bancos, compañías financiera, negociaciones de créditos, de tasas de interés, etc. e informa sobre los resultados.

Tramita la renovación al vencimiento de las pólizas de seguro contratadas por la Compañía, determina requerimientos, establece contactos con las compañías de seguros, analiza las condiciones ofrecidas para seguros generales, seguros para los bienes de la empresa, contra robo, incendio, siniestros de vehículos, responsabilidad civil, responsabilidad frente a terceros y sobre otras coberturas, informa al Gerente General, quien, de encontrar conforme, a prueba la contratación y firma las pólizas.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

Analiza los presupuestos anuales y mensuales de la Compañía, para su aprobación, y controla su ejecución en las diferentes áreas de la Compañía.

Autoriza el pago y firma los cheques para pagos que realiza la compañía, una vez que, con la previa revisión e informe del Dpto. de Contabilidad, se ha verificado se encuentren debidamente emitidos.

Analiza los informes semanales, mensuales y periódicos de las granjas de la Compañía, los gráficos y curvas sobre producción de huevos por granja y por galpón, número de incubables y comerciales, de clasificación de huevos, sobre levante de pollita, que incluye peso y uniformidad, consumo de alimento, mortalidad, otros parámetros y novedades, los compara con los estándares establecidos, determina si existen desviaciones, solicita en cada caso explicaciones e imparte instrucciones a los responsables de las granjas y de otras áreas involucradas para que se adopten las acciones y medidas correctivas necesarias.

Revisa los informes de consumo de alimento balanceado por granja y por galpón, por tipo de balanceado y por dieta, los compara con los de producción de granjas, analizando si concuerdan con los estándares que se han fijado y determina las acciones que considere necesarias.

Fija el precio de huevos comerciales semanalmente, de acuerdo a costos de producción, precios de la competencia y la oferta y demanda del mercado.

Analiza los informes de cada nacimiento remitidos por la Planta de Incubación, en cuanto al porcentaje de nacimientos por número de huevos incubados, y compara con los estándares establecidos y de embriología el número y porcentaje que no nacieron y la razón, para determinar las acciones a tomarse.

Autoriza compras solicitadas por las diferentes áreas de la compañía en montos que son muy representativos para administración, Planta de Incubación, granjas, fábrica de producción, etc.

Realiza visitas a la Planta de Incubación, granjas y fábrica de producción de alimento balanceado, verificando las condiciones físicas de las instalaciones, de los galpones, condiciones de las aves, se reúne con los responsables de cada área y determina acciones a seguirse.

Mantiene permanentes contactos con proveedores, clientes y terceras personas, instituciones públicas y privadas, en relación a las actividades de la Compañía.

Administra las pólizas de seguros que ha contratado la Compañía, mantiene contactos con las compañías aseguradoras, corredores, y agencias de seguros, realiza los reclamos por siniestros ocurridos, dispone el trámite para el pago de las primas y efectúa el seguimiento hasta el desembolso de los valores reclamados o reintegro de los bienes siniestrados.

Mantiene bajo su responsabilidad los originales de las pólizas contratadas y distribuye copias de las pólizas a los responsables de las diferentes áreas de la compañía, según el tipo de cobertura, para conocimiento del alcance de las pólizas y trámites en caso de siniestro.

Mantiene un constante control de los valores asegurados, bienes asegurados, bienes pendientes de asegurar y de los inventarios de los bienes asegurados, especialmente de vehículos.

Autoriza la realización, reparaciones y adecuaciones en las diferentes áreas de la Compañía, la compra de los materiales y pago a contratistas, previa el informe del jefe del área donde se realizan las obras.

Realiza periódicamente reuniones de trabajo con los responsables de cada área, para analizar la marcha de la compañía, en base a los informes, curvas y cuadros de producción, costos, ventas y resultados presentados, determinando las políticas a seguirse e impartiendo las instrucciones necesarias.

Analiza con la Contadora General los informes de resultados, balances, estados e índices financieros de la Compañía, para determinar la situación de la organización e informa al Gerente General para que se adopten adecuadas decisiones sobre la materia.

Revisa con la Contadora General los informes presentados de los exámenes realizados dentro de la programación de Auditoría o de los exámenes especiales dispuestos por la Gerencia General, y dispone se adopten las medidas y los correctivos necesarios.

Autoriza el trámite de todos los asuntos que hacen relación a la Administración de Recursos Humanos de la Compañía, sea contratación de personal, permisos, licencias, vacaciones, pagos de nómina de haberes, pagos al seguro social, liquidaciones, etc.

Revisa permanentemente las disposiciones legales que tengan relación con la marcha de la Compañía en aspectos laborales, tributarios, mercantiles, societarios, de seguridad social, etc., para divulgación entre el personal de la Compañía y su correcta aplicación.

Promueve las buenas relaciones entre todo el personal de la Compañía, manteniendo reuniones y contactos tanto a nivel individual como departamental, escuchando inquietudes, sugerencias y canalizando soluciones.

4. RELACIONES PRINCIPALES

CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS:

4.1. DENTRO DE LA COMPAÑÍA:

- Presidente Ejecutivo
- Accionistas
- Miembros del Directorio
- Gerente de Producción
- Gerente Administrativo
- Contador General
- Jefes Departamentales
- Administradores de Granjas
- Asistente Técnico a Clientes / Vendedor

4.2. FUERA DE LA COMPAÑÍA:

- Clientes
- Proveedores
- Asesores Legales
- Asesores Tributarios
- Bancos
- Financieras
- Instituciones públicas y privadas

5. SUPERVISION

5.1. DIRECTA:

- Gerente Administrativo
- Gerente de Producción
- Contadora General
- Jefes Departamentales
- Asistente Técnico Comercial
- Administradores de Granjas

5.2. INDIRECTA:

- Administradores de Granjas
- Asistentes de Administrativos de Granjas
- Auxiliares de Contabilidad
- Chóferes
- Mensajero

6. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

6.1. EDUCACION MINIMA NECESARIA:

- Título a nivel superior en Administración de Empresas, Economía o ramas afines

6.2. CONOCIMIENTOS RELATIVOS AL PUESTO:

- Manejo de granjas avícolas y negocios afines
- Producción de alimento balanceado
- Administración de Recursos Humanos
- Contabilidad y finanzas
- Computación

6.3. EXPERIENCIA TOTAL MINIMA NECESARIA:

- 4 años en labores a nivel ejecutivo en empresas de producción

ANEXO N° 9
SUELDO ACTUAL DE ACUERDO AL PUESTO DE TRABAJO

CARGO	SUELDO
GERENTE GENERAL	\$ 1.445,00
GERENTE ADMINISTRATIVO	\$ 1.015,00
JEFE RR. HH.	\$ 900,00
JEFE DE COMPRAS	\$ 600,00
JEFE DE VENTAS	\$ 600,00
ASITENTE DE VENTAS	\$ 310,00
CONTADOR	\$ 900,00
ASISTENE CONTABLE	\$ 264,00
AUXILIAR CONTABLE	\$ 264,00
ASESOR TÉCNICO	\$ 980,00
NUTRICIONISTA	\$ 600,00
CHOFER DE VENTAS	\$ 380,00
MENSAJERO	\$ 264,00
GUARDIA BIOSEGURIDAD	\$ 380,00
ADMINISTRADOR DE GRANJA	\$ 550,00
ASISTENTE ADM. GRANJA	\$ 280,00
AVICULTOR	\$ 264,00
AUXILIAR DE MANTENIM.	\$ 264,00
COORDINADOR FAB.ALIMEN.	\$ 400,00
MOLINERO	\$ 264,00

LABORATORISTA	\$ 400,00
ADMINISTRADOR P. I.	\$ 550,00
SUPERVISOR DE PLANTA	\$ 400,00
ASISTENTE ADM. P.I.	\$ 264,00
ASISTENTE DE COCINA	\$ 264,00
OPERARIO P. I.	\$ 264,00
VACUNADOR	\$ 380,00
AUXILIAR DE SERVICIOS	\$ 264,00
AUXILIAR DE BODEGA	\$ 264,00
COORDINADOR FAB. PROD.	\$ 400,00
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	\$ 280,00
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	\$ 280,00
SECRETARIA DE GRANJAS	\$ 280,00
JEFE DE MANTENIMIENTO	\$ 550,00

ANEXO N° 10
IMÁGENES
GALPONES



GRANJAS



POLLITAS DE POSTURA



POLLITA BB

