

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

De acuerdo a lo establecido en el diagnóstico focalizado que se aplicó en la empresa, desde la alta administración, luego las direcciones y jefaturas respectivas y el personal operativo, nos permite establecer las necesidades de estos grupos claramente identificados, que requieren de un proceso ágil y oportuno para obtener la información de conocimiento de la compañía:

1. La alta administración conformada por el Fideicomiso Mercantil Alianza Cementera Nacional, el Directorio y el Gerente General, cada uno con atribuciones conferidas por la Ley de Compañías y por los Estatutos de la empresa, para quienes el desarrollo de un sistema de administración integrado del talento humano, constituirá un instrumento estratégico de potenciar la sinergia del talento humano, comprometiendo la gestión desde arriba hacia abajo.
2. La Gerencia de Planta, las Direcciones Administrativa y Financiera, y los Jefes Departamentales, para quienes el sistema de administración del talento humano es una herramienta para lograr eficiencia, eficacia y efectividad del personal; y, les permitirá contar con trabajadores motivados y comprometidos con la empresa.
3. Para el personal operativo conformado por los trabajadores y empleados de la empresa, es importante contar con el sistema de administración del talento humano, ya que serán los beneficiarios del diagnóstico en los procesos de admisión, evaluación y plan de capacitación para cumplir sus labores con pertenencia empresarial.

## **JUSTIFICACIÓN O ANTECEDENTES**

El diseño de un sistema de administración integrado del talento humano será un componente importante para que la empresa cuente con subsistemas para cumplir con un objetivo del plan estratégico como es la reingeniería de personal.

La administración del talento humano, inicia con la descripción y valoración de los puestos; los mismos que están descritos en el manual de funciones de la empresa.

La institución investigada estructuralmente cuenta con personal necesario y suficiente, pero la investigación será de utilidad para cumplir con los procesos del talento humano, cumpliendo con las técnicas de reclutamiento interno y externo, utilizando las técnicas para obtener la información necesaria de los candidatos en el proceso de selección; se aplicará un método de evaluación ajustado a las características particulares del personal y de la empresa; luego se determinará las necesidades de entrenamiento a través de un diagnóstico para diseñar e implementar un programa de capacitación.

El desempeño del personal va de la mano con la creación de un ambiente sano y seguro; es por esto que la legislación ecuatoriana ha creado normas que regulen las prácticas de servicio y producción en aspectos como: implementos de seguridad, manejo de herramientas, brigadas, bomberos, servicios médicos, etc., orientados a evitar enfermedades y accidentes. Dichas normas tendrán que interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de seguridad y salud en el trabajo.

La forma en que el sistema de administración del talento humano se desarrollará es mediante la integración y construcción de los procesos integrados del talento humano, para la toma de decisiones oportunas.

## **BASE TEORICA**

### **Diseño de un sistema de administración integrado**

“Un sistema se puede definir como un conjunto integrado de partes relacionadas de manera estrecha y dinámica, que desarrolla una actividad o función y está destinado a alcanzar un objetivo específico. Todo sistema forma parte de un sistema mayor (suprasistemas, que constituyen su ambiente) y está constituido por sistemas menores (subsistemas)”. (Chiavenato, 2004, p.74).

“Los sistemas de Recursos Humanos no deben ser una herramienta que se creen para justificar la existencia del Departamento de Recursos Humanos o para generar trabajo adicional a los empleados. Debe tenerse un cuidado exquisito en diseñar sistemas que estén perfectamente alineados con la filosofía de la Empresa y que ayuden a la Compañía a conseguir sus objetivos.” (Ordoñez, 2000, p.178).

“Ahora, en plena era de la información, cuando el cambio, la competitividad, lo imprevisible y la incertidumbre constituyen los desafíos básicos de la empresa, este antiguo sistema centralizador, hermético y cerrado está abriéndose para mejorar. El monopolio de la ARH está desapareciendo y también su antiguo aislamiento y distanciamiento de las principales decisiones y acciones de la empresa. Así nace un nuevo mundo para la ARH. Nunca antes la ARH fue tan necesaria como en este momento de cambio y transición, sólo su papel debe ser diferente e innovador.” (Chiavenato, 2002, p.20).

### **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **Objetivo general**

Identificar los componentes del sistema de administración integrado del talento humano para la Compañía Industrias Guapán, que contenga la solución a las necesidades identificadas en el diagnóstico de la investigación.

## Objetivos específicos

1. Diseñar un nuevo proceso de admisión para el reclutamiento y selección del personal.
2. Formular un plan para la capacitación del talento humano.
3. Plantear un modelo para la de evaluación del talento humano.
4. Prevenir los accidentes laborales en los diferentes procesos de producción, cumpliendo con la seguridad y salud en el trabajo.

## DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta para el diseño del sistema de administración integrado del talento humano ha sido estructurada con base a los subsistemas: admisión del talento humano con el reclutamiento y selección de personas; el régimen salarial del personal, el plan capacitación en cada una de las áreas de la empresa, la evaluación de desempeño con la valoración de los puestos, la seguridad y salud en el trabajo.

Gráfico 1

Sistema de Administración del Talento Humano



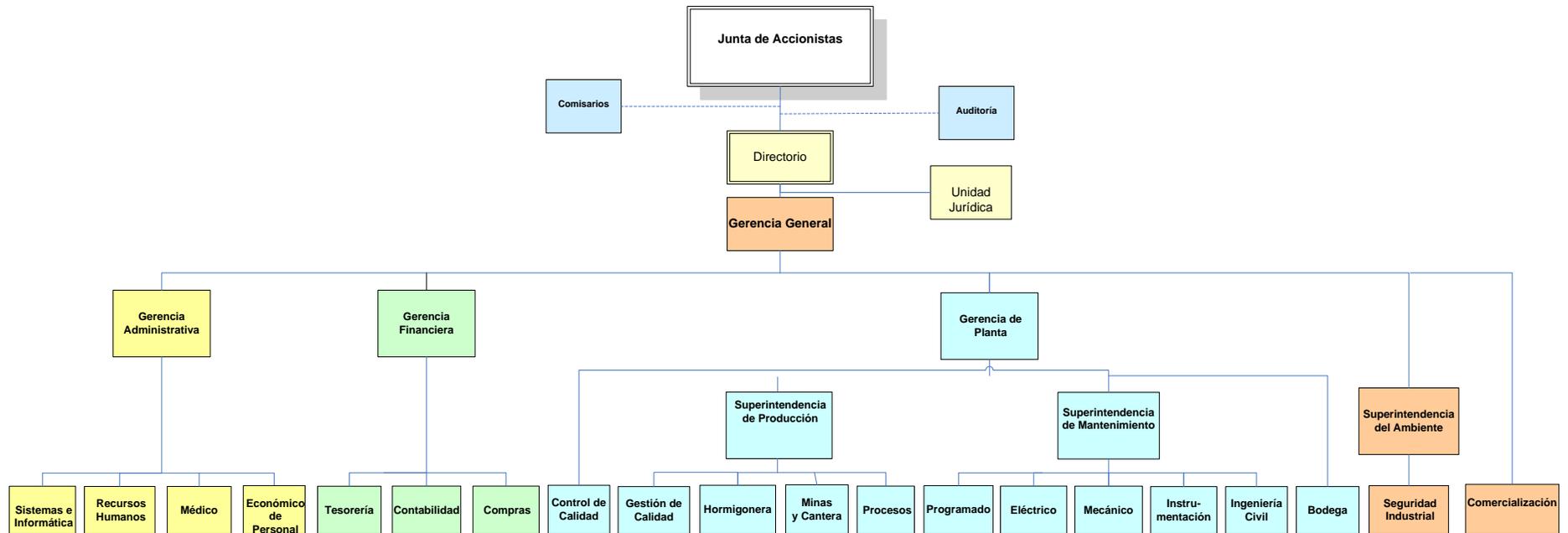
Elaboración: Investigador

## **Organigrama estructural para la empresa**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa, muestra las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen, niveles de jerarquía y las principales funciones. La Junta de Accionistas es la máxima autoridad que nombra al Directorio y al Gerente General, el cual tiene la representación legal de la empresa, los niveles corresponden a los Comisarios, Auditoría y Asesoría Jurídica; y, las unidades operativas son la Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa y Gerencia de Planta. Por lo tanto para aplicar el Sistema de Administración Integrado del Talento Humano tenemos el siguiente organigrama:

Gráfico 2

Organigrama propuesto para la empresa:



Fuente: Organigrama estructural general de la compañía

Elaboración: Dirección Administrativa y el Investigador

## **BENEFICIARIOS**

Del sistema de administración integrado del talento humano, serán beneficiarios la alta administración conformada por Junta General de Accionistas, el Directorio, Comisarios y la Gerencia General de Compañía Industrias Guapán.

Todo el proceso es responsabilidad de la administración; por tanto, el Gerente General y el Departamento de Recursos Humanos deben asumir la totalidad del proceso de manejo del Talento Humano.

De igual forma serán beneficiarios quienes hacen administración en la empresa como la Gerencia de Planta, el Gerente Financiero, el Gerente Administrativo con su departamento del Talento Humano y los Jefes Departamentales.

El personal que labora en la empresa será el más beneficiado porque será valorado por sus conocimientos y su talento para la consecución de las metas propuesta por la empresa y esto redundará en la satisfacción de nuestros clientes.

## **DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA**

### **Admisión del talento humano**

El proceso de admisión de personas es el primero de una serie de procesos del sistema de administración del talento humano; ya que el proceso de incorporación de personas es un medio de servir a las necesidades empresariales a largo plazo. La acción se halla macro orientada, pues trasciende el cargo e incluye la empresa en conjunto; de ahí que el enfoque sea integral.

### **Reclutamiento de personas**

El origen de toda acción de reclutamiento se sitúa en la necesidad que tiene una determinada área para contratar al personal. Las necesidades de personal tienen su inicio en la existencia de la vacante: por creación del cargo o por renuncia de ocupantes de cargos ya

existentes. Para una correcta administración, esta necesidad debe ser concretada en un formato, en el que se incluyan los datos necesarios para identificar la posición requerida y la justificación de la necesidad del personal requerido.

El sistema que se aplicará en la empresa será a través del mecanismo de concurso de Méritos, Oposición y Entrevista.

1. Concurso de Méritos.- consiste en el análisis del expediente de los postulantes, a fin de establecer: si reúne los requisitos del puesto determinado en el Manual de Funciones de la empresa y los años de experiencia laboral de los postulantes, en puestos afines a las responsabilidades y requisitos del puesto.
2. Concurso de oposición.- consiste en analizar los conocimientos, aptitudes y destrezas del postulante en relación a los requisitos del puesto, a través de:
  - a. Pruebas teóricas: relacionadas con las habilidades requeridas por la responsabilidad del puesto.
  - b. Pruebas prácticas: diseño y análisis de estudios de casos que permitan establecer la habilidad de los candidatos para aplicar teorías, métodos y técnicas concretas.
  - c. Evaluación de las destrezas requeridas por el puesto.

El concurso de oposición incluirá pruebas psicológicas a fin de determinar si el perfil del postulante se ajusta a las exigencias del puesto. El perfil del postulantes deberá cumplir con las siguientes características: primero con las competencias con la formación académica, experiencia, gestión y relaciones internas y externas, segundo con la complejidad del puesto como el marco de referencia, toma de decisiones y rol del puesto; y, tercero con la responsabilidad que se refiere a la contribución a los resultados. Esta evaluación sólo se realizará a quienes hubieren aprobado las pruebas de oposición.

3. Entrevista.- a efecto de evaluar más ampliamente los conocimientos, aptitudes y destrezas de los postulantes en relación a las responsabilidades del puesto y apreciar el compromiso de los candidatos con la empresa.

## Reclutamiento Interno

Identificada la necesidad, ésta debe ser analizada por la administración del talento humano y la disponibilidad de llenar la vacante con recursos internos. Las fuentes internas que satisfacen las necesidades surgidas son: el plan de carrera y de cuadros; y, el banco de datos de recursos humanos.

Cuadro 27

Requisición de personal

<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>	
<i>Autorización para selección y contratación de personal</i>	
Fecha: día _____ mes _____ año _____	
Departamento / Sección: _____	
Cargo a contratarse: _____	
Reporta a Jefe inmediato: _____	
Tiene personal a su cargo: SI ___ NO ___ Cuantos _____	
Nombre del ocupante anterior: _____	
Nivel de remuneración: \$ _____	
Tipo de contrato sugerido: Prueba _____	
Plazo fijo _____	
Indefinido _____	
Ocasional _____ Duración: _____	
<b>Justificación de la Contratación:</b>	
Entre los empleados que laboran en la empresa, considera que exista alguna persona que pueda ocupar el cargo solicitado:	
Nombre: _____	
Cargo actual: _____	
Área: _____	
Fecha en la que debe empezar: _____	
Nombre y firma del solicitante: _____	
Autorización responsable del área: _____	
Observaciones Recursos Humanos: _____	
Aprobación Nivel Decisorio: _____	

Elaboración: Investigador

## Perfil del candidato

Para el reclutamiento interno debemos tener en cuenta los aspectos mínimos para definir un perfil, como por ejemplo:

Cuadro 28

Escalas de valoración para un candidato

CARACTERÍSTICAS	NIVEL REQUERIDO			
Requisitos Generales	1	2	3	4
Formación	1	2	3	4
Conocimientos	1	2	3	4
Experiencia (años)	1	2	3	4
Potencial	1	2	3	4
Personalidad	1	2	3	4

Escala de valoración
1 = Indispensable
2 = Muy necesario
3 = Necesario
4 = Deseable

Elaboración: Investigador

Cuadro 29

Convocatoria interna

<p><b>COMPAÑÍA INDUSTRIAS GUAPÁN</b>  <b>CONVOCATORIA INTERNA</b></p> <p>A todo el personal de la empresa se convoca al concurso de méritos, oposición y entrevista para llenar la vacante de: <b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DE CARGO:</b>  <b>Cargo:</b> Jefe de Recursos Humanos      <b>Departamento:</b> Recursos Humanos  <b>Dependencia Jerárquica y funcional:</b> Gerente General y Gerente Administrativo.  <b>Sectores a cargo:</b> los procesos de producción  <b>Personal a cargo:</b> Supervisor de personal, Analista, Asistente de personal  <b>Funciones:</b> Planificar y controlar los Recursos Humanos de la empresa.  <b>REQUISITOS:</b>  <b>Experiencia:</b> 5 años en los procesos de producción  <b>Educación:</b> Economista, Ingeniero Comercial o en Administración de Empresas  <b>Conocimientos generales:</b> Administración de personal  <b>Conocimientos específicos:</b> Procesos de producción de cemento  <b>Personalidad:</b> Capacidad de respuesta, capacidad de liderazgo, capacidad para tomar decisiones y actitud motivadora  <b>Escala de remuneración:</b> tercera categoría  <b>Otros requisitos:</b> Manejo SIDEIC (módulo del Recursos Humanos) Excel, Word  <b>Lugar y Fecha:</b> Oficina de Recursos Humano hasta el lunes 04 de julio de 2011</p>
--

Elaboración: Investigador

## Reclutamiento Externo

En caso de no existir candidatos internos, entonces se da inicio al proceso de reclutamiento externo.

Cuadro 30

Convocatoria externa

<p style="text-align: center;"><b>COMPAÑÍA INDUSTRIAS GUAPÁN</b> <b>CONVOCATORIA EXTERNA</b></p> <p style="text-align: center;"><b><i>Empresa con más de 50 años de experiencia</i></b></p> <p style="text-align: center;"><b>INGRESE A UNA EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO</b></p> <p>Productos de calidad, programas innovadores y un invaluable servicio al cliente convirtieron a la Empresa Guapán en una de las más prestigiosas organizaciones de avanzada en el área de producción y comercialización de cemento en el austro. Detrás de nuestro éxito están empleados y trabajadores muy capaces y comprometidos, cuyo talento y espíritu emprendedor están conduciendo a la Empresa a un crecimiento sin precedentes en los últimos años. Requiere de:</p> <p style="text-align: center;"><b><i>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</i></b></p> <p>Industrias Guapán busca un profesional de élite en el mercado (los mismos requisitos de la convocatoria anterior), capaz de asumir responsabilidades desafiantes que incluyen gran interacción con el Gerente de General, Gerente Administrativo.</p> <p>El candidato al puesto deberá tener por lo menos cinco años de experiencia en responsabilidad o experiencia de administración del talento humano con enfoque en resultados, visión estratégica y gran habilidad para relacionarse con personas.</p> <p>Industrias Guapán ofrece beneficios excepcionales para personas excepcionales, incluidos seguros de asistencia médica, seguro de vida, servicio odontológico, para usted y sus cargas familiares.</p> <p><b>INTERESADOS:</b> Web Site: <a href="http://www.industriasguapan.com.ec">www.industriasguapan.com.ec</a> Enviar currículum vitae al e-mail: <a href="mailto:rcementos@industriasguapan.com.ec">rcementos@industriasguapan.com.ec</a> Dirección: 1,5 km vía a Guapán Fecha: hasta el lunes 04 de julio de 2011 <b><i>Industrias Guapán/Departamento de Recursos Humanos</i></b></p>
---

Elaboración: Investigador

El proceso de reclutamiento concluye con la recepción de los currículums vitae:

Cuadro 31

Currículum vitae

<b>CURRÍCULUM VITAE</b>	
<b>a) Información general:</b> Nombres y apellidos: Lugar y fecha de nacimiento: Nacionalidad: Número de Cédula de identidad / Pasaporte: Estado civil: Nombre de cónyuge: Número de hijos: Dirección: _____ Teléfono: _____	
<b>b) Información académica:</b> Estudios: Primarios: _____ Secundarios _____ Superiores _____ Estudios de post – grado Estudia actualmente: Premios o reconocimientos estudiantiles / académicos: Nivel de conocimiento de idiomas: Conocimiento y experiencia en computación: Cargos ocupados en cuerpos estudiantiles, organizaciones, clubes, asociaciones:	
<b>c) Experiencia laboral:</b> Informe de los empleos: - Nombre de la empresa: - Dirección: - Nombre del puesto: - Actividad: _____ Remuneración: \$ _____ - Teléfonos: _____ e – mail: - Número de personas supervisadas:	
<b>d) Información económica:</b> Otros ingresos extras: Trabajo del cónyuge: Personas que depende de usted: Vivienda: (propia, arrienda, hipoteca) Vehículo: (marca, modelo, año, seguro) Cuentas bancarias: (número, banco, lugar)	
<b>e) Información adicional:</b> Viajes al exterior: Hobbies o entretenimiento: Nombre de parientes en la compañía: Amigos personales en la compañía: Referencias que no sean sus amigos, parientes:	
<b>f) Observaciones adicionales que el candidato desee realizar:</b>	

Elaboración: Investigador

## Selección del personal

El punto de partida para el proceso en la selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse. Información sobre el cargo como base del proceso de selección:

Cuadro 32

Ficha de especificaciones del cargo

<b>FICHA DE ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	_____
<b>Departamento:</b>	_____
<b>Descripción del cargo:</b>	_____
<b>Criterios de selección</b>	
Formación académica:	15%
Experiencia:	15%
Condiciones de trabajo:	10%
Tipo de tarea:	10%
Características psicológicas:	10%
Características físicas:	10%
Relaciones humanas:	10%
Conocimientos necesarios:	10%
Pruebas o tests que se aplican:	10%
Indicaciones:	_____
Contraindicaciones:	_____

Elaboración: Investigador

## La entrevista

### Guía de la entrevista

Preparar las preguntas guía que deberán ser adaptadas a cada tipo de entrevista, personas y circunstancias; la misma que proporcionará la estructura y el contenido de la entrevista. Con este procedimiento se simplifica la tarea del entrevistador, para reducir considerablemente las preguntas que se necesitará hacer y le ayudará a mantener una entrevista orientada.

La guía es una ayuda en la planificación de la entrevista y posteriormente ayuda a organizar la información obtenida, de la forma sistemática. Las preguntas guía y la guía de entrevista no son un proceso rígido. El entrevistador debe aprovechar de las situaciones que se presentan y de las propias respuestas del candidato, para proseguir con otras preguntas.

El entrevistador deberá utilizar preguntas abiertas en su mayoría, a fin de obtener la mayor riqueza en las respuestas. Una vez concluida la entrevista, unos pocos comentarios bien elegidos ayudan a cerrar la entrevista de forma agradable. Es necesario mantener un registro de información útil durante la entrevista.

La entrevista debe contener estas preguntas fundamentales:

1. ¿Quiere el individuo desempeñar el cargo? (Interés)
2. ¿Puede el individuo desempeñar el puesto de trabajo? (Capacidad)
3. ¿Cuánto se acerca al perfil? (hacia arriba o hacia abajo)
4. ¿Cómo trabaja bajo presión?
5. ¿Dónde se ve usted en un plazo de cinco años?
6. ¿Prefiere trabajar solo o en equipo?
7. ¿Cómo organiza su tiempo?
8. ¿Qué conclusiones saca usted de nuestra entrevista?

El objetivo de la entrevista es obtener información significativa complementaria sobre: experiencia, personalidad, actitudes, motivación que pueden predecir el grado de rendimiento y posibilidades futuras en la empresa.

### **Pasos de la entrevista**

1. Disponer de la información del cargo y aspectos referentes al mismo.
2. Familiarizarse con la hoja de vida, resultados de evaluación y/o referencias.
3. Guía de puntos generales a tratar.
4. Preparar un ambiente adecuado.
5. Considerar como se siente el candidato
6. Cómo realizar la entrevista:

- a. Agradecer el tiempo dedicado a la entrevista
- b. Explicar el porqué de la entrevista (objetivo)
- c. Comenzar con una frase amable
- d. Demostrar interés
- e. Saber escuchar
- f. Intervenir para motivar al individuo.

### **Pruebas de conocimiento**

Las pruebas de conocimiento deben ser creadas en cada departamento de la empresa, por los especialistas. Estas pruebas deben estar en relación a la categoría del cargo que se aplica. Para construir las preguntas, se realizará un inventario básico de las tareas y responsabilidades del cargo combinando el conocimiento teórico y la experiencia.

Para las áreas de conocimiento a evaluar con alta frecuencia, es necesario disponer de pruebas estandarizadas, casos y simuladores. Si existen áreas que deben ser evaluadas esporádicamente, es preferible que lo haga un experto interno o externo que posea los conocimientos suficientes y además posea buen criterio objetivo y sepa de técnicas de entrevista para evaluar estos conocimientos. Para las áreas muy especializadas el supervisor inmediato de la posición a seleccionar es el mejor evaluador. En estos casos la entrevista con él puede prestar valiosa ayuda.

### **Pruebas de personalidad**

Son cuestionarios que se incluyen frases que describen comportamientos típicos de las personas, estas emplean escalas de evaluación para estimar con cuanta exactitud le describe cada oración en el momento actual y no como desearía ser en el futuro. Por la complejidad de los procesos de producción y el número de personal que labora en la empresa el test de la personalidad de 16 factores sería importante considerar dentro del sistema de administración del talento humano.

## Examen médico

Es un paso importante en el proceso de selección, en el cual se evalúa las condiciones físicas de los candidatos; la determinación del nivel de salud y la comprobación de que no existan disminuciones físicas que puedan repercutir negativamente en su desempeño.

Las finalidades del examen médico son:

1. Identificar deficiencias físicas
2. Clasificar a los empleados en cuanto a grupo sanguíneo y factor RH, útiles en caso de accidentes.
3. Comprobar normal agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído.
4. Descubrir enfermedades contagiosas
5. Investigar enfermedades profesionales
6. Determinar enfermedades hereditarias
7. Adecuar la colación en función de las características físicas y mentales del candidato.
8. Determinar propensión a accidentes
9. Determinar indicios de alcoholismo o uso de drogas
10. Prevenir enfermedades, para evitar indemnizaciones por causas de riesgos profesionales.
11. Orientar y estimular a recuperar o conservar la salud.
12. Mantener el rendimiento económico, con candidatos sanos, mental y físicamente
13. Determinar el estado general de salud
14. Elaborar la historia clínica del trabajador, como base para controles posteriores.

Los datos básicos a considerarse en el examen médico están registrados en el formulario de Examen Médico Pre-ocupacional que contiene lo siguiente:

**DATOS PERSONALES:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Estado civil: Soltero \_\_\_ Casado \_\_\_ Viudo \_\_\_ Divorciado \_\_\_ Unión Libre \_\_\_

Edad: \_\_\_ años

Número de Hijos: \_\_\_\_\_

Tipo de Sangre: \_\_\_\_\_ RH: \_\_\_\_\_

Dirección Domiciliaria: \_\_\_\_\_

N° de Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

N° de Carné IESS: \_\_\_\_\_

N° Historia Clínica IESS: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

**HISTORIA MÉDICA FAMILIAR:**

Padre: Vivo \_\_\_\_\_ Qué enfermedades graves ha tenido: \_\_\_\_\_

Padece actualmente de alguna enfermedad grave: \_\_\_\_\_

Fallecido: \_\_\_\_\_ Que enfermedad grave padeció: \_\_\_\_\_

Causas del Fallecimiento: \_\_\_\_\_

Madre: Viva \_\_\_\_\_ Qué enfermedades graves ha tenido: \_\_\_\_\_

Padece actualmente de alguna enfermedad grave: \_\_\_\_\_

Fallecida: \_\_\_\_\_ Que enfermedad grave padeció: \_\_\_\_\_

Causas del Fallecimiento: \_\_\_\_\_

Número de Hermano vivos: \_\_\_\_\_ Que enfermedades graves han tenido: \_\_\_\_\_

Fallecidos: \_\_\_\_\_ Que enfermedades graves tuvieron: \_\_\_\_\_

Causas del Fallecimiento: \_\_\_\_\_

**ANTECEDENTES LABORALES Y MEDICOS DEL ASPIRANTE:**

1.- Qué trabajos ha desempeñado: \_\_\_\_\_

2.- Ha sufrido accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales: \_\_\_\_\_

3.- Cuántos días estuvo ausente por accidentes o enfermedades en el último año de trabajo

\_\_\_\_\_

4.- Ha sido hospitalizado: SI \_\_\_ NO \_\_\_

En caso de ser su respuesta positiva indique la razón y el lugar: \_\_\_\_\_

5.- Ha rehusado algún empleo por razones de salud: SI \_\_\_ NO \_\_\_

6.- Ha sido vacunado contra: Tifoidea: SI \_\_\_ NO \_\_\_ Tétanos: SI \_\_\_ NO \_\_\_

Otras: \_\_\_\_\_

7.- Tiene hábito de:

Tabaquismo: SI \_\_\_ NO \_\_\_ Frecuencia: \_\_\_\_\_

Alcoholismo: SI \_\_\_ NO \_\_\_ Frecuencia: \_\_\_\_\_

Otras Drogas: SI \_\_\_ NO \_\_\_ Que tipo y Frecuencia \_\_\_\_\_

**HA SUFRIDO USTED:**

**8.- APARATO RESPIRATORIO ORL:**

Gripes: \_\_\_\_\_ Resfriados: \_\_\_\_\_ Asma: \_\_\_\_\_  
Pulmonía: \_\_\_\_\_ Laringo Tráqueo Bronquitis: \_\_\_\_\_  
Sinusitis: \_\_\_\_\_ Otitis: \_\_\_\_\_ Sordera: \_\_\_\_\_  
Otras: \_\_\_\_\_

**9.- APARATO DIGESTIVO:**

Gastritis: \_\_\_\_\_ Úlcera: \_\_\_\_\_ Estreñimiento: \_\_\_\_\_ Diarreas: \_\_\_\_\_  
Cólicos Hepáticos \_\_\_\_\_ Hepatitis \_\_\_\_\_ Hemorroides: \_\_\_\_\_ Otras \_\_\_\_\_

**10.- APARATO GENITO URINARIO:**

Molestias al riñón: \_\_\_\_\_ I.V.U. \_\_\_\_\_ Cólicos renales: \_\_\_\_\_  
Enfermedades Venéreas: \_\_\_\_\_ Enfermedades de los testículos: \_\_\_\_\_  
Otras: \_\_\_\_\_

**11.- ANTECEDENTES GINECO-OBSTETRICOS:**

Dolores menstruales: \_\_\_\_\_ Trastornos del ciclo menstrual: \_\_\_\_\_  
Infecciones vaginales: \_\_\_\_\_ Tipo: \_\_\_\_\_ Embarazos: N° \_\_\_\_\_ Partos: N° \_\_\_\_\_  
Abortos: N° \_\_\_\_\_ Fecha del último examen papanicolau: \_\_\_\_\_

**12.- PLANIFICACIÓN FAMILIAR:**

Usa métodos anticonceptivos: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Cuáles: \_\_\_\_\_

**13.- APARATO CARDIO-CIRCULATORIO:**

Hiper T.A.: \_\_\_\_\_ Dolor del pecho: \_\_\_\_\_ Várices: \_\_\_\_\_ Otras: \_\_\_\_\_

**14.- SISTEMA NERVIOSO:**

Dolor de cabeza: \_\_\_\_\_ Convulsiones: \_\_\_\_\_ Mareos: \_\_\_\_\_  
Trastornos Psiquiátricos: \_\_\_\_\_ Parálisis: \_\_\_\_\_ Otras: \_\_\_\_\_

**15.- SISTEMA LOCOMOTOR:**

Dorso Lumbalgias: \_\_\_\_\_ Artralgias: \_\_\_\_\_ Fracturas: \_\_\_\_\_  
Inflamación Tendones: \_\_\_\_\_ Otras: \_\_\_\_\_

**16.- ENFERMEDADES INFECCIOSAS Y PARASITARIAS:**

Tuberculosis: \_\_\_\_\_ Fiebre reumática: \_\_\_\_\_ Paludismo: \_\_\_\_\_ Tifoidea: \_\_\_\_\_  
Hongos: \_\_\_\_\_ Amebiasis: \_\_\_\_\_ Otras: \_\_\_\_\_

**17.- OTRAS ENFERMEDADES:**

Enfermedades de la piel: \_\_\_\_\_  
Enfermedades de los ojos: \_\_\_\_\_  
Tumores: \_\_\_\_\_ Diabetes: \_\_\_\_\_ Tiroides: \_\_\_\_\_

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

Firma del Aspirante

Firma del entrevistador

Lugar, Fecha y hora de realización: \_\_\_\_\_

## AUTORIZACIÓN:

Yo: \_\_\_\_\_ Autorizo por el presente documento, para que se verifiquen los datos por mi consignados en esta entrevista, y declaro que son verdaderos en lo absoluto.

Firma

### EXAMEN FÍSICO DEL ASPIRANTE

Peso: \_\_\_\_\_ Talla: \_\_\_\_\_ Temperatura: \_\_\_\_\_ Pulso \_\_\_\_\_ Respiración: \_\_\_\_\_

Presión Arterial: Parado: \_\_\_\_\_ Sentado: \_\_\_\_\_ Media: \_\_\_\_\_

Ojos: Visión cerca Ojo derecho: \_\_\_\_\_ Distancia: \_\_\_\_\_

Visión cerca Ojo izquierdo: \_\_\_\_\_ Distancia: \_\_\_\_\_

Daltonismo: \_\_\_\_\_

Oídos: \_\_\_\_\_ Nariz: \_\_\_\_\_

Boca: \_\_\_\_\_ Garganta: \_\_\_\_\_

Dentadura: \_\_\_\_\_

Tórax: \_\_\_\_\_ Pulmones: \_\_\_\_\_

Mamas: \_\_\_\_\_ Corazón: \_\_\_\_\_

Abdomen: \_\_\_\_\_ Hígado: \_\_\_\_\_ Bazo: \_\_\_\_\_

Hernia: \_\_\_\_\_ Hemorroides: \_\_\_\_\_

Órganos genitales: \_\_\_\_\_

Extremidades: \_\_\_\_\_ Várices: \_\_\_\_\_ Piel: \_\_\_\_\_

Sistema Nervioso: \_\_\_\_\_ Reflejos: \_\_\_\_\_

Psiquismo: \_\_\_\_\_ Tipo Constitucional: \_\_\_\_\_

Análisis de Orina: \_\_\_\_\_ Albúmina: \_\_\_\_\_ Azúcar: \_\_\_\_\_

Análisis de Sangre: \_\_\_\_\_ Serología: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Radiología: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Enfermedades adquiridas después del último examen: \_\_\_\_\_

CONDICIÓN: Buena: \_\_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_\_ Mala: \_\_\_\_\_

Firma del Médico Responsable

Lugar, fecha y hora: \_\_\_\_\_

Fuente: Departamento Médico de la Compañía Industria Guapán

Elaboración: Médico Laboral

Cuadro 34

Evaluación de Admisión

<b>EVALUACIÓN DE ADMISIÓN</b>																	
Fecha de la entrevistas: _____																	
Nombre del candidato: _____																	
Cargo al que aplica: _____																	
Departamento: _____																	
<b>Resultados de pruebas:</b>																	
Entrevista	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> </table>	E	MB	B	R												
E	MB	B	R														
E	MB	B	R														
E	MB	B	R														
E	MB	B	R														
Pruebas de conocimiento	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> </table>	E	MB	B	R												
E	MB	B	R														
E	MB	B	R														
E	MB	B	R														
E	MB	B	R														
Test de personalidad:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> </table>	E	MB	B	R												
E	MB	B	R														
E	MB	B	R														
E	MB	B	R														
E	MB	B	R														
Examen médico	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> <tr><td>E</td><td>MB</td><td>B</td><td>R</td></tr> </table>	E	MB	B	R												
E	MB	B	R														
E	MB	B	R														
E	MB	B	R														
E	MB	B	R														
<b>Evaluación Global:</b>																	
<input type="checkbox"/> Satisface los requisitos del puesto <input type="checkbox"/> No reúne los requisitos necesarios																	
Comentarios adicionales: _____																	
<i>E = Excelente    MB = Muy Bueno    B = Bueno    R = Regular</i>																	
<b>Síntesis de factores evaluados</b>																	
1. Impresión	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5											
1	2	3	4	5													
Favorable	Desfavorable																
Comentarios: _____																	
2. Evaluación de estudios y formación:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5											
1	2	3	4	5													
Comentarios: _____																	
3. Evaluación de la experiencia de trabajo:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5											
1	2	3	4	5													
Comentarios: _____																	
4. Aspectos de mayor dominio:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5											
1	2	3	4	5													
Comentarios: _____																	
5. Manera de hablar, expresarse, modales	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5											
1	2	3	4	5													
Comentarios: _____																	
6. Capacidad de conversación	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5											
1	2	3	4	5													
Comentarios: _____																	
7. Situación, económica, social	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5											
1	2	3	4	5													
Comentarios: _____																	
8. Expectativas, aspiraciones:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5											
1	2	3	4	5													
Comentarios: _____																	
9. Disponibilidad de horario:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5											
1	2	3	4	5													
Comentarios: _____																	
10. Apariencia personal:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5											
1	2	3	4	5													
Comentarios: _____																	
11. Interés, confianza en sí mismo, madurez:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5											
1	2	3	4	5													
Comentarios: _____																	
12. Experiencia laboral	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5											
1	2	3	4	5													
Comentarios: _____																	
Nombre y firma del responsable																	

Elaboración: Investigador

## **Compensación de las personas**

La empresa cumple con los componentes económicos establecidos en las leyes y el Contrato Colectivo, las mismas que son:

### **El Código del Trabajo**

“**Art. 49.- Jornada Nocturna.-** La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19h00 y las 06h00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

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

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana.
2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24h00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24h00 y las 06h00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno.

**Art. 71.- Liquidación para pago de vacaciones.-** La liquidación para el pago de vacaciones se hará en forma general y única, computando la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo, tomando en cuenta lo pagado al trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor y toda otra retribución accesoria que haya tenido el carácter de normal en la empresa en el mismo período, como lo dispone el artículo 95 de este código.

**Art. 95.- Sueldo o salario y retribución accesoria.-** Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte

individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga el carácter normal en la industria de servicio.

Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades, el pago mensual de fondo de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, sueldos, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social.

**Art. 111.- Derecho a la decima-tercera remuneración o bono navideño.-** Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

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

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

**Art. 201.- Depósito del fondo de reserva.-** Las cantidades que el empleador deba por concepto del fondo de reserva serán depositados mensualmente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para los efectos determinados en la ley y en sus estatutos, siempre que el trabajador se hallare afiliado a dicho Instituto y en el caso de que el trabajador haya decidido no recibirla de manera mensual y directa por parte del empleador”. (Código de Trabajo, 2010, p.17-18-19-22-26-29-52).

**Ministerio de Relaciones Laborales: “Art.1.- Salarios básicos unificados para trabajadores del sector privado.-** Trabajadores en general, doscientos sesenta y cuatro dólares de los Estados Unidos de América (\$ 264)”. (Acuerdo Ministerial 00219, 2010, p.2)

### **Contrato Colectivo**

Con la aplicación de los Mandatos Constituyentes Nro. 2 del 24 de enero de 2008, Nro. 4 del 12 de febrero de 2008 y Nro. 8 del 30 de abril de 2008; y los Decretos Ejecutivos N° 1701 del 30 de abril de 2009 y N° 225 del 18 de enero de 2010, para regular la contratación colectiva quedó reducido a los siguientes artículos:

**“Art.34.- Subsidio Familiar.-** Los trabajadores estables que laboran en la Compañía, gozarán de un subsidio familiar equivalente a once dólares de los Estados Unidos de América con veinte centavos (\$11,20) por cada una de las cargas que justifiquen. Por los hijos minusválidos, la Compañía pagará al trabajador triple subsidio familiar.

**Art.38.- Subsidio de Educación.-** La Compañía pagará a todos los trabajadores amparados por este Contrato Colectivo, un subsidio mensual de educación, que consistirá en la suma de dieciséis dólares con ochenta centavos (\$16,80) como subsidio de educación por cada hijo y hasta cuatro educandos a partir del prekinder.

**Art.45.- Servicio Médico, Odontológico y Farmacológico.-** La Compañía seguirá manteniendo el servicio médico, odontológico y farmacológico, dotando del equipo e instrumental necesario conforme las necesidades; y, además de los medicamentos proporcionados por el Seguro Social, mantendrá un stock adecuado de medicinas, de conformidad con las necesidades para un tratamiento médico, odontológico y farmacológico eficaz. Dentro del actual horario, el servicio profesional médico, odontológico y farmacológico se extenderá a todas las cargas familiares que estén bajo su dependencia.

**Art.60.- Gastos de Maternidad.-** La Compañía cubrirá el valor de sesenta dólares de los Estados Unidos de América (\$ 60) por gastos de maternidad que ocasionare la trabajadora o la cónyuge del trabajador, debiendo presentar previamente la correspondiente certificación de atención expedida por un facultativo.

**Art.62.- Incentivo a la Producción de Empaque.-** La Compañía continuará reconociendo el incentivo a la producción para los trabajadores que laboran en el Empaque y su revisión se lo hará anualmente, durante el mes de enero de cada año, con la intervención del Comité de Empresa. Este incentivo se dividirá entre cada uno de los trabajadores del departamento de Empaque, en partes iguales, sin consideración al sueldo que perciban, pero sí al tiempo laborado.

**Art.64.- Jornada Nocturna.-** La compañía pagará a los trabajadores que laboran en jornada nocturna el 50% de recargo, en este porcentaje está incluido el 25% que establece la Ley.

**Art.68.- Ropa de Trabajo.-** En el mes de marzo de cada año la Compañía dotará, a todos los trabajadores, de ropa adecuada de trabajo, siendo el costo de la ropa del personal de administración, el indicador para planta y personal femenino.

**Art.69.- Seguro de Vida y Asistencia Médica.-** Para atender la protección por la muerte natural o accidental del trabajador, por la incapacidad total y permanente, de enfermedad profesional, accidente de trabajo, desmembración o de cualquier otra índole, la Compañía contratará una póliza de seguro de vida por el valor de DOCE MIL DÓLARES, en términos constantes en la póliza que se adjunta a este instrumento al momento de su suscripción.

**Art.70.- Alimentación.-** La compañía proveerá, sin costo alguno, alimentación para el personal de turno, consistente en desayuno y almuerzo a los trabajadores de turno de 06h00 a 14h00; de merienda a los turnos de 14h00 a 22h00; y, a los que por razón de su trabajo deben laborar en la fábrica durante las horas de comida. A los trabajadores que laboran en el turno de las 22h00 a 06h00 se les asignará la cantidad equivalente a una merienda.

**Art.71.- Servicio de Transporte.-** El servicio de transporte destinado por la Compañía para los trabajadores, será cubierto por tres buses en las rutas de servicio habitual y uno a la parroquia Guapán, los mismos que deberán prestar las condiciones y comodidades necesarias”. (Contrato Colectivo, 2010, p.65-68-75-86-90-92-94-96-98)

La escala de remuneraciones actual está distribuida en las siguientes categorías:

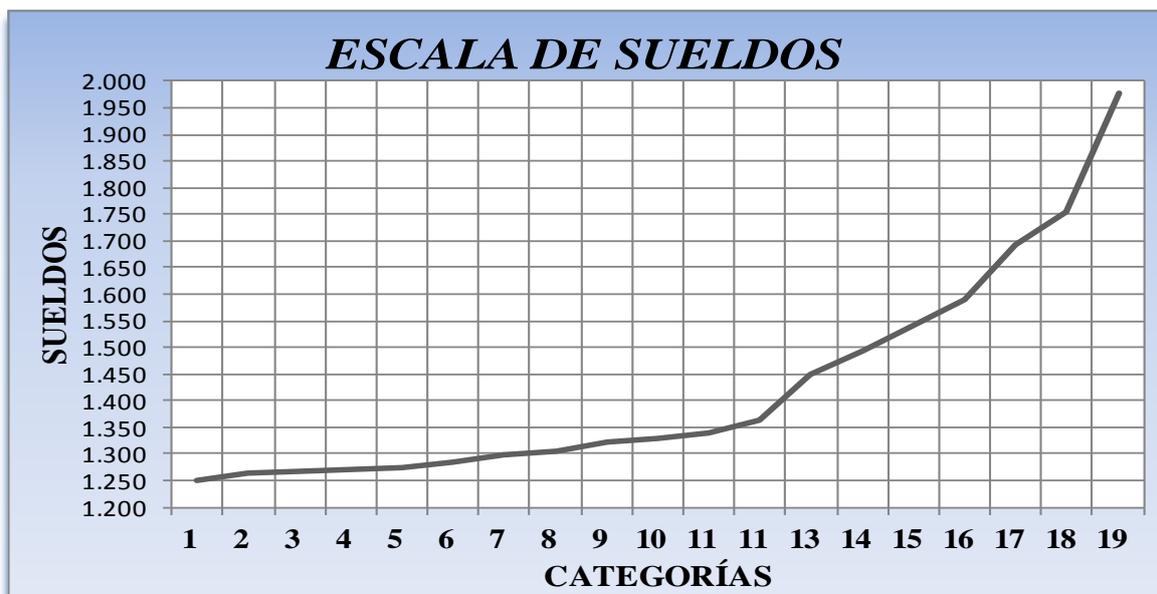
Cuadro 35

Categoría y sueldos actuales

CATEGORÍAS	SUELDO
1	1.250
2	1.263
3	1.266
4	1.272
5	1.275
6	1.285
7	1.298
8	1.304
9	1.323
10	1.330
11	1.339
11	1.362
13	1.450
14	1.493
15	1.540
16	1.589
17	1.692
18	1.754
19	1.978

Gráfico 3

Escala de sueldos actual



Fuente: Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

La propuesta para cada categoría se clasificará los puestos y la escala de remuneración son:

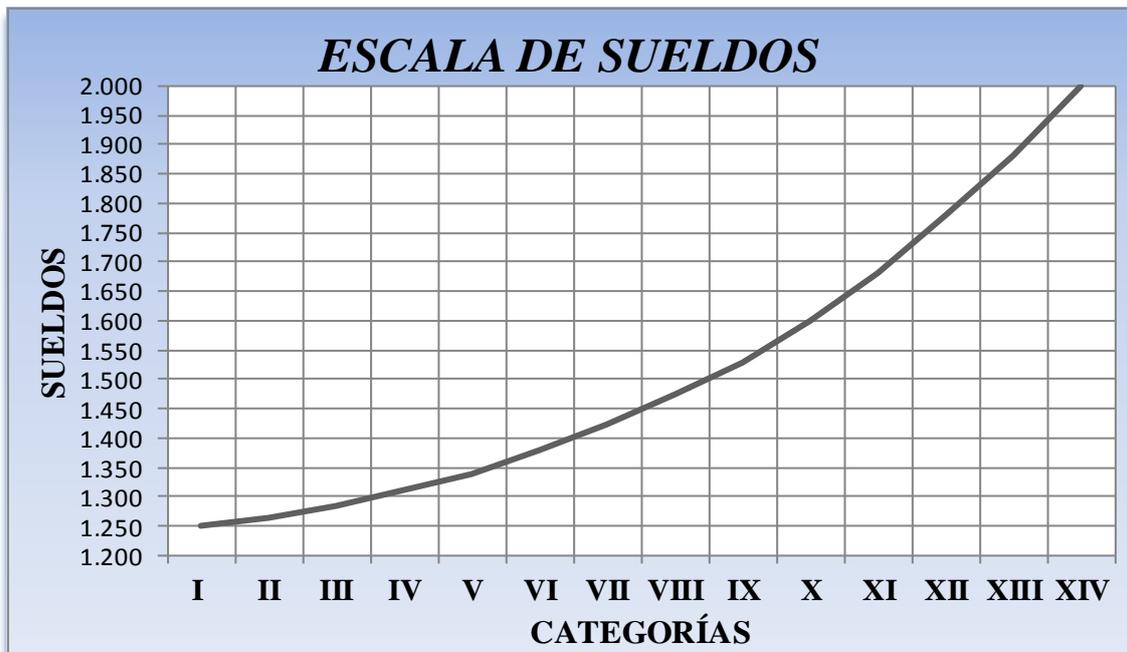
Cuadro 36

Categorías, puestos y sueldos propuestos

CATEGORÍAS	PUESTOS	SUELDO
I	Auxiliar Varios Servicios	1.250
II	Varios Servicios	1.265
III	Ayudante de áreas	1.285
IV	Operadores de áreas, equipo pesado, choferes	1.310
V	Secretarias	1.340
VI	Asistentes	1.380
VII	Técnicos: Panelistas, Eléctricos, Mecánicos, Instrumentistas	1.425
VIII	Analistas	1.475
IX	Jefes de sección	1.530
X	Supervisores	1.600
XI	Profesional: Técnicos, Ingenieros, Arquitectos	1.680
XII	Jefes Departamentales, Tesorero, Contador General, Medico	1.780
XIII	Superintendente de Producción, Mantenimiento, Ambiental	1.880
XIV	Gerencia de Planta, Financiero, Administrativo	2.000

Gráfico 4

Escala de sueldos propuesto



Fuente: Compañía Industrias Guapán  
Elaboración: Investigador

## Capacitación del talento humano

Para la capacitación del talento humano, se debe empezar definiendo cuáles son las necesidades del talento humano, tanto general como específicos, para ello es necesario establecer un formulario de requerimiento, el mismo que será entregado a todos los Jefes Departamentales para que registren sus requerimientos:

Cuadro 37

Requerimientos de capacitación y/o entrenamiento

<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>Requerimientos de Capacitación y/o entrenamiento</b>				
Cargo:		Años en la empresa:		
Departamento:		Fecha:		
Nombre del Personal	Título del Curso/ Seminario	Nº de Horas Aproximado	Lugar	Fecha Probable
Observaciones:				
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:	

Elaboración: Investigador

Para elaborar el plan de capacitación será necesario diagnosticar y localizar las necesidades, luego programar el entrenamiento; el mismo que repercutirá en beneficio de la empresa ya que el personal se sentirá motivado y capacitado para cumplir con sus labores diarias; entonces, para implementar el plan en la Compañía Industrias Guapán se dividirá en dos: uno establecido para todo el personal y el otro por áreas o procesos de la empresa:

Cuadro 38

## Plan de Capacitación general y específico

PLAN DE CAPACITACIÓN GENERAL					
DEPARTAMENTO	TÍTULO DEL CURSO, SEMINARIO	NÚMERO		FECHA TRIMESTRE	COSTO
		Días	Horas		
Todo el Personal	MOTIVACIÓN	1	8	PRIMER	2,000
	TRABAJO EN EQUIPO	1	8	SEGUNDO	2,000
	WORD, EXCEL, POWER POINT NIVEL MEDIO	20	40	PRIMER	2,200
	WORD, EXCEL, POWER POINT AVANZADO	20	40	SEGUNDO	2,400
	INTERNET Y MESENGER	10	20	TRIMESTRE	1,400
	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1	8	PRIMER	2,400
SUBTOTAL					<b>12,400</b>

PLAN DE CAPACITACIÓN ESPECÍFICOS					
DEPARTAMENTO / CARGO	TÍTULO DEL CURSO, SEMINARIO	NÚMERO		FECHA TRIMESTRE	COSTO
		Días	Horas		
<b>PRODUCCIÓN</b>					
<b>GERENCIA DE PLANTA</b>					
Superintendentes	MANTENIMIENTO SUSTENTADO EN LA PRODUCTIVIDAD	5	40	PRIMER	1,200
Jefe Eléctrico		5	40	PRIMER	1,200
Jefe Mecánico		5	40	PRIMER	1,200
Jefe de Ingeniería Civil		5	40	SEGUNDO	1,200
Jefe de Instrumentación		5	40	TERCER	1,200
Supervisor de Automotriz		5	40	CUARTO	1,200
Supervisor de Programado		5	40	CUARTO	1,200
Gerente de Planta	OPERACIÓN DE HORNOS	5	40	PRIMER	1,200
Jefe de Procesos		5	40	PRIMER	1,200
Jefe de Bodega	MANEJO DE INVENTARIOS	5	40	SEGUNDO	1,200
Jefe de Cantera	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	5	40	TERCER	1,200
Secretaria	ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	5	40	SEGUNDO	400
SUBTOTAL					<b>13,600</b>
<b>DEPARTAMENTO DE PROCESOS</b>					
Supervisor de Procesos	PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD	2	16	PRIMER	600
Ingenieros de Procesos	PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD	2	16	PRIMER	600
Ay. de Prehomogenización	PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD	2	16	SEGUNDO	600
Ay. De Molino de Crudo	PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD	2	16	TERCER	600
Ay. de Homogenización	PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD	2	16	SEGUNDO	600
Panelista	PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD	2	16	TERCER	600
Ay. de Clinkerización	PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD	2	16	SEGUNDO	600
Ay. de Bunker	PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD	2	16	TERCER	600
Ay. de Molino de Cemento	PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD	2	16	TERCER	600
Operador Puente Grúa	PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD	2	16	SEGUNDO	600

DEPARTAMENTO / CARGO	TÍTULO DEL CURSO, SEMINARIO	NÚMERO		FECHA TRIMESTRE	COSTO
		Días	Horas		
Ay. de Tratamiento Agua	PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD	2	16	TERCER	600
Operador de gasfitería	PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD	2	16	PRIMER	600
<b>SUBTOTAL</b>					<b>7,200</b>
<b>BODEGA</b>					
Analista	MANEJO DE BODEGAS Y CONTROL DE INVENTARIOS	2	16	PRIMER	400
Asistente		2	16	PRIMER	400
varios Servicios		2	16	TERCER	400
Asistente		2	16	CUARTO	400
Asistente		2	16	CUARTO	400
Analista	ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS EN BODEGAS	2	16	SEGUNDO	400
Asistente	CRÍTICOS EN BODEGAS	2	16	CUARTO	400
Oficinista	CONTROL DE ACTIVOS FIJOS	2	16	SEGUNDO	400
Analista	VALORACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	2	16	SEGUNDO	400
<b>SUBTOTAL</b>					<b>3,600</b>
<b>INSTRUMENTACIÓN</b>					
Jefe de Instrumentación	COMUNICACIÓN PARA AUTOMATIZACION	5	40	PRIMER	500
	MANTENIMIENTO, PROGRAMACION	5	40	SEGUNDO	1,200
Instrumentistas	COMUNICACIÓN PARA AUTOMATIZACION	3	24	PRIMER	1,000
	METROLOGÍA	3	24	TERCER	1,000
	PLC SIEMENS NIVEL 1	2	16	PRIMER	500
	NEUMÁTICA	3	24	SEGUNDO	1,000
<b>SUBTOTAL</b>					<b>5,200</b>
<b>MANTENIMIENTO ELÉCTRICO</b>					
Ingeniero Eléctrico	PLC SIEMENS	5	40	PRIMER	500
Supervisor	REPARACIÓN DE MOTORES	5	40	PRIMER	500
	PLC SIEMENS NIVEL 1	5	40	TERCER	1,200
Eléctricos	REPARACIÓN DE MOTORES	5	40	SEGUNDO	4,000
	PLC SIEMENS NIVEL 1	5	40	CUARTO	4,000
<b>SUBTOTAL</b>					<b>10,200</b>
<b>PLANTA HORMIGONERA</b>					
Jefe de Hormigonera	DISEÑO DE HORMIGONES	2	16	PRIMER	400
Supervisor	DISEÑO DE HORMIGONES	2	16	SEGUNDO	400
Analista de Laboratorio	PASANTIA EN LABORATORIO	1	8	SEGUNDO	200
	CONTROL DE CALIDAD	2	16	TERCER	900
Operadores	PASANTIA EN HORMIGONERA	1	8	PRIMER	500
Chofers	TRANSPORTE DE HORMIGÓN	1	8	SEGUNDO	500
<b>SUBTOTAL</b>					<b>2,900</b>
<b>CANTERA</b>					
Supervisor	PRODUCTIVIDAD Y TRANSPORTE	2	8	SEGUNDO	1,200
Oficinista	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1	8	SEGUNDO	200
Chofer	ACTUALIZACIÓN LEY DE TRANSITO	1	8	PRIMER	200

DEPARTAMENTO / CARGO	TÍTULO DEL CURSO, SEMINARIO	NÚMERO		FECHA TRIMESTRE	COSTO
		Días	Horas		
Varios Servicios	MANEJO DE EXPLOSIVOS	1	8	TERCER	400
Ayudante de Área	MANEJO DE EXPLOSIVOS	1	8	TERCER	400
Chofer Volquetero	LEY DE TRÁNSITO	1	8	PRIMER	1,200
Operador de Equipo Pesado	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	1	8	CUARTO	2,400
<b>SUBTOTAL</b>					<b>6,000</b>
<b>MANTENIMIENTO MECÁNICO</b>					
Supervisor	ACTUALIZACIÓN AUTOCAT	2	16	PRIMER	200
	HIDRAÚLICA INDUSTRIAL	3	24	TERCER	300
Analista de Programación	ACTUALIZACIÓN DE SISMAC	3	24	SEGUNDO	300
	PROGRAMACIÓN EN LUBRICACIÓN	3	24	CUARTO	300
Secretaria	ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	5	40	SEGUNDO	400
Mecánicos	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	3	24	SEGUNDO	300
	MANTENIMIENTO PREDICTIVO	3	24	TERCER	300
	HIDRAÚLICA INDUSTRIAL	4	16	PRIMER	800
	NEUMÁTICA	4	16	PRIMER	800
	VULCANIZADORA DE BANDAS	4	16	CUARTO	800
	MANTENIMIENTO GENERAL	4	16	CUARTO	800
Lubricador	MANEJO DE LUBRICANTES	4	16	PRIMER	800
	HIDRAÚLICA Y LUBRICACIÓN	2	16	SEGUNDO	400
Tornero	METROLOGÍA Y ACABADOS	3	24	PRIMER	600
	ACABADOS Y TOLERANCIAS	3	16	TERCER	600
Soldador	ACTUALIZACIÓN EN SOLDADURAS	2	16	PRIMER	800
Forjador	TRATAMIENTOS TÉRMICOS	2	16	SEGUNDO	400
<b>SUBTOTAL</b>					<b>8,900</b>
<b>TOTAL PRODUCCIÓN</b>					<b>57,600</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>					
<b>GERENCIA ADMINISTRATIVA</b>					
Director Administrativo	CLIMA ORGANIZACIONAL	2	16	SEGUNDO	600
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	2	16	CUARTO	600
Secretaria	ACTUALIZACIÓN SOBRE SEGUROS	2	16	SEGUNDO	500
<b>SUBTOTAL</b>					<b>1,700</b>
<b>SISTEMAS E INFORMÁTICA</b>					
Jefe de Sistemas	PROGRAMACIÓN VISUAL 2005/8	8	60	SEGUNDO	1,500
	ADMINISTRADOR SQL SERVER 2008	5	40	CUARTO	1,000
Analista de Sistema	PROGRAMACIÓN VISUAL 2005/8	8	60	SEGUNDO	1,500
	SHARE POINT PORTAL SERVER	5	40	CUARTO	1,000
Asistente de Sistemas	CHECK POINT SECURITY	3	20	PRIMER	600
	ADMINISTRADOR SQL SERVER 2008	5	40	TERCER	800
<b>SUBTOTAL</b>					<b>6,400</b>

DEPARTAMENTO / CARGO	TÍTULO DEL CURSO, SEMINARIO	NÚMERO		FECHA TRIMESTRE	COSTO
		Días	Horas		
<b>DEPARTAMENTO MÉDICO</b>					
Médico Laboral	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SALUD	2	16	SEGUNDO	500
Enfermera	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SALUD	2	16	TERCER	500
Enfermera	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SALUD	2	16	CUARTO	500
<b>SUBTOTAL</b>					<b>1,500</b>
<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>					
Directivos y Jefaturas	MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	1		PRIMER	2,400
Jefes y Supervisores	MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	1	8	SEGUNDO	2,400
Áreas Involucradas	ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	1	8	PRIMER	1,200
Directivos y Jefaturas	HABILIDADES GERENCIALES	1	8	PRIMER	2,400
Jefe de Personal	VALORACIÓN DE PUESTOS	2	16	PRIMER	400
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	2	16	SEGUNDO	400
Supervisor de Personal	VALORACIÓN DE PUESTOS	2	16	PRIMER	400
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	2	16	SEGUNDO	400
Analista de Nóminas	NÓMINAS	2	16	SEGUNDO	400
Oficinista	PLANIFICACIÓN DE CAPACITACIÓN	2	16	TERCER	400
Trabajadora Social	TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	2	16	SEGUNDO	400
Asistente de Trabajo Social	CORRESPONDENCIA Y ARCHIVO	2	16	TERCER	400
Chofers	LEY DE TRÁNSITO	1	8	PRIMER	800
Telefonista	ATENCIÓN AL CLIENTE	1	8	SEGUNDO	200
Personal de Guardianía	RELACIONES PÚBLICAS	2	16	TERCER	1,200
<b>SUBTOTAL</b>					<b>13,800</b>
<b>GESTION DE LA CALIDAD</b>					
Representante de la Administración, Ingeniero y Analista de la Gestión de la Calidad	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	3	20	PRIMER	1,200
	GESTIÓN DE LA CALIDAD	3	20	SEGUNDO	1,200
	DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA	3	20	TERCER	1,200
	AUDITORIAS INTERNAS	3	20	TERCER	1,200
	ASEGURAMIENTO METROLÓGICO	3	20	CUARTO	1,200
<b>SUBTOTAL</b>					<b>6,000</b>
<b>SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>					
Jefe de Seguridad	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	3	24	SEGUNDO	600
	AUDITORÍA DE SEGURIDAD	3	24	TERCER	600
Supervisor	AUDITORÍA DE SEGURIDAD	3	24	SEGUNDO	600
	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	3	12	CUARTO	600
Asistente	NORMATIVA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	2	16	TERCER	400
Operador	NORMATIVA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	2	16	SEGUNDO	400
Analista	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	2	16	PRIMER	400
	EVALUACIÓN DE RIESGOS	2	16	CUARTO	400
<b>SUBTOTAL</b>					<b>4,000</b>

DEPARTAMENTO / CARGO	TÍTULO DEL CURSO, SEMINARIO	NÚMERO		FECHA TRIMESTRE	COSTO
		Días	Horas		
<b>MEDIO AMBIENTE</b>					
Superintendente	PRODUCCION LIMPIA	1	8	SEGUNDO	500
	GESTION AMBIENTAL	2	16	CUARTO	600
<b>SUBTOTAL</b>					<b>1,100</b>
<b>GERENCIA FINANCIERA</b>					
Gerente Financiero	ANÁLISIS FINANCIERO	5	40	SEGUNDO	1,200
	N I I F	5	40	PRIMER	600
Secretaria	ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	3	24	TERCER	300
Tesorero	NEGOCIACIÓN	5	40	TERCER	600
Asistente de Tesorería	ACTUALIZACIÓN DE IMPUESTOS	3	24	SEGUNDO	300
Analista de Tesorería	ACTUALIZACIÓN DE IMPUESTOS	3	24	SEGUNDO	300
Contadora General	N I I F	5	40	PRIMER	600
Contador de Costos	N I I F, COSTOS DE PRODUCCIÓN	5	40	PRIMER	600
Analistas de Contabilidad	N I I F	5	40	PRIMER	600
Analistas de Presupuesto	PRESUPUESTO POR PROCESOS	5	40	TERCER	1,200
Asistentes de Compras	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	2	16	SEGUNDO	800
Asistentes de importaciones	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	2	16	SEGUNDO	400
<b>SUBTOTAL</b>					<b>7,500</b>
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>					
Jefe de Comercialización	MÁRKETING MIX	5	40	PRIMER	600
Supervisor	MÁRKETING MIX	5	40	PRIMER	600
Asistente de Comercialización	MÁRKETING	5	40	SEGUNDO	500
Asistente de Marketing	MÁRKETING	5	40	SEGUNDO	500
<b>SUBTOTAL</b>					<b>2,200</b>
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN</b>					<b>44,200</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>114,200</b>

Fuente: Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

### Evaluación del desempeño del talento humano

La evaluación de desempeño debe ser un proceso permanente y continuo, en el cual constantemente se esté evaluando la forma en que se cumple las exigencias del puesto.

El formulario de evaluación de desempeño es común para todos los trabajadores y empleados de la empresa, en el mismo constará los factores que representan las capacidades más relevantes con las que el personal debe cumplir. Cada dimensión será valorada en una escala de cinco grados.

Para otorgar los puntos a los diferentes grados de cada factor se realizará a través del método de la progresión aritmética; el mismo que consiste en transformar los valores porcentuales de cada factor en los puntos del primer grado del mismo. Por ejemplo:

Cuadro 39

Valores porcentuales de cada factor

<b>FACTOR</b>	<b>%</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Liderazgo	10	10	20	30	40	50

Elaboración: Investigador

Las categorías de clasificación del desempeño utilizadas son:

1. Excepcional.- alcanza un nivel de resultados considerablemente por encima de la norma con frecuencia, a pesar de que existan condiciones graves y/o no previstas, con un mínimo de orientación. Por lo general es capaz de prever y prevenir problemas, así como de aprovechar las oportunidades. Muestra solidez en todas las capacidades de desempeño, así como pleno dominio de las habilidades y los conocimientos administrativos, técnicos y profesionales pertinentes a su puesto. Su desempeño general está por encima de casi todos los requisitos del trabajo.
2. Superior.- alcanza un nivel de resultados por encima de la norma con frecuencia, a pesar de que existan condiciones adversas y/o no previstas, con un mínimo de orientación. Es capaz de prever y prevenir la mayoría de los problemas, y por lo regular toma medidas inmediatas para corregir los que se presenten. Mucha solidez en la mayoría de las capacidades de desempeño. Sus habilidades y conocimientos administrativos, técnicos y profesionales en diversas áreas claves están por encima de los que requiere su puesto. Su desempeño general está por encima de la mayoría de los requisitos del trabajo.

3. Desempeño pleno.- Alcanza el nivel de resultados que se espera de un empleado competente en ocasiones determinadas, a pesar de que existan condiciones poco frecuentes, sólo con poca orientación. Con frecuencia prevé los problemas y/o toma de medidas correctivas oportunas. Mucha solidez en las capacidades de desempeño decisivas para su puesto actual. Sus habilidades y conocimientos administrativos, técnicos y profesionales corresponden a los que requiere su puesto. Su desempeño general cumple y en ocasiones está por encima de los requisitos del trabajo.
  
4. Requiere mejora.- Alcanza un nivel de resultados inferior al que se espera de un empleado competente; por lo general, es incapaz de enfrentarse a las condiciones poco frecuentes; requiere orientación y dirección frecuente. No reconoce los problemas ni toma medidas correctivas oportunas. Muestra un desarrollo insuficiente en una o dos capacidades de desempeño decisivas para su puesto actual. Sus habilidades y conocimientos administrativos, técnicos y profesionales muestran un desarrollo insuficiente con respecto a los que requiere en una o dos áreas principales. Se volverá a evaluar en seis meses para determinar su progreso hacia el nivel de desempeño pleno.
  
5. Inaceptable.- El nivel de los resultados obtenidos indica que existen dificultades para cumplir las responsabilidades básicas del trabajo; en condiciones poco frecuente resulta ineficiente; requiere un grado considerable de dirección y supervisión. No está consciente de los problemas principales que otros previenen y/o afrontan. Muestra un desarrollo insuficiente en más de dos capacidades de desempeño decisivas para su puesto actual. Sus habilidades y conocimientos administrativos, técnicos y profesionales perjudican su desempeño. Su desempeño general no cumple los requisitos del trabajo en tres o más áreas principales. Se requiere una acción correctiva inmediata para que se considere su permanencia en el puesto actual.

Cuadro 40

## Análisis de desempeño

<b>ANÁLISIS DE DESEMPEÑO</b>					
<b>Nombre:</b> Marcelo Rojas Chica			<b>Fecha:</b> 02 / 06 / 2011		
<b>Cargo:</b> Jefe de Recursos Humanos		<b>Departamento:</b> Recursos Humanos			
<b>FACTORES</b>	<b>GRADOS / PUNTOS</b>				
	<b>Inaceptable</b>	<b>Requiere Mejora</b>	<b>Desempeño Pleno</b>	<b>Superior</b>	<b>Excepcional</b>
	<b>0-10</b>	<b>11-20</b>	<b>21-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>
Asistencia y puntualidad				35	
Calidad de trabajo			24		
Cantidad de trabajo				36	
Planeación y organización			23		
Colaboración			28		
Comunicación		20			
Conocimiento del puesto				38	
Formación y capacitación				39	
Iniciativa y Originalidad				36	
Interés por progresar				32	
Liderazgo			29		
Soporta estrés y presión			27		
Seguridad y salud en el trabajo		19			
Toma de decisiones				37	
Trabajo en equipo			28		
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>159</b>	<b>253</b>	<b>0</b>
Valor total de desempeño =					<b>451</b>
Valor del desempeño pleno =			<b>450</b>		
<b>Comentario del trabajador:</b> Es la primera vez que realizan una evaluación de desempeño					
<b>Comentario del evaluador:</b> Si cumple con el valor de desempeño pleno					
Nombre y firma del evaluador					

Elaboración: Investigador

Con la evaluación del desempeño a la empresa le permitirá determinar:

1. La contribución del trabajador o empleado en el logro de los objetivos organizacionales, mediante la evaluación de las características de su trabajo.

2. Detectar las necesidades de capacitación que en el ámbito laboral requieren los trabajadores; y, diseñar, desarrollar y administrar adecuadamente los programas de desarrollo en beneficio y progreso de la empresa y el trabajador.
3. Contar con mayores elementos de juicio sobre las calidades técnicas y personales del trabajador o empleado, que permitan tomar decisiones adecuadas sobre futuras promociones, desarrollo personal y planificación de su carrera dentro de la empresa.
4. Conocer el potencial humano con que cuenta la empresa para así poder planear los recursos que a corto, mediano y largo plazo va a requerir para atender sus necesidades futuras.
5. Mejorar los niveles de desempeño de los trabajadores propiciando el desarrollo personal y organizacional.
6. Crear un clima de la empresa que permita a cada trabajador ser responsable y consciente de sus tareas, de su gestión y de su participación en el logro del desarrollo corporativo.

### **Valoración de puestos**

La valoración de puestos es una herramienta administrativa que permite dimensionar la importancia de cada uno de los cargos de trabajo en la empresa, a través de su análisis comparativo; su estudio se realiza sobre la base de la naturaleza de los puestos, prescindiendo de las características personales de los ocupantes.

La metodología para la valoración de puestos se fundamenta en el método cuantitativo que atribuye un valor a los puestos valorando diversos factores y subfactores presentes en los puestos, independiente de las características individuales de quienes los ocupan y traduciendo el resultado de la valoración a una cifra que cuantifica el valor del puesto para ubicarlos dentro de un grupo ocupacional.

El puntaje total se establece sobre la base de tres factores y ocho subfactores indicados a continuación:

#### Cuadro 41

Factores y subfactores para la valoración de puestos (ver cuadro 51)

<b>FACTORES</b>	<b>SUBFACTORES</b>
<b>Competencias</b>	Formación académica
	Experiencia
	Gestión
	Relaciones internas y externas
<b>Complejidad del puesto</b>	Marco de referencia
	Toma de decisiones
	Rol del puesto
<b>Responsabilidad</b>	Contribución a los resultados

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Investigador

En el cuadro 51 podremos ver como se elabora y se valora los puestos con sus factores y subfactores.

### **Competencias**

Conocimientos asociados a la formación académica; y, habilidades y destrezas adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de:

- 1. Formación académica.-** conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el trabajador se desempeñe eficientemente en el puesto.

Cuadro 42

Asignación de puntos al puesto por la formación académica

<b>ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO</b>			
<b>REQUISITOS</b>	<b>PUNTAJE</b>		
	<b>Por años</b>	<b>Por título</b>	<b>Total</b>
Educación Básica	5		15
Bachiller	5	15	45
Técnico	10	20	85
<b>Profesional – Universitario</b>			
Profesional – Tecnología	15	35	125
Profesional - 4 años	15	35	140
Profesional - 5 años	15	35	155
Profesional - 6 años o más	15	35	170
Diplomado Superior		10	
Especialidad		20	
Maestría		30	

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Investigador

- 2. Experiencia:** Este aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol y responsabilidad asignados al puesto, en función del portafolio de productos definidos en los procesos o subprocesos de la empresa.

Cuadro 43

Asignación de puntos al puesto por la experiencia

<b>ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO</b>		
<b>ROL</b>	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>NO PROFESIONAL</b>		
Servicios	Hasta 1 año	14
Administrativo	Hasta 1 año	28
Técnico	1 año	42
<b>PROFESIONAL</b>		
Ejecución de apoyo y tecnológico	2 años	56
Ejecución de procesos	3 - 4 años	70
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 7 años	84
Ejecución y coordinación de procesos	8 - 10 años	100

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Investigador

- 3. Habilidad de Gestión.-** Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos de la empresa sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

Cuadro 44

Asignación de puntos y criterios de valoración por la habilidad de gestión

<b>ASIGNACIÓN DE PUNTOS Y CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
A	20	. Efectúa su trabajo de acuerdo a instrucciones detalladas . No realiza actividades de planificación, dirección y control
B	40	. Planifica su trabajo de acuerdo a directrices e instrucciones definidas . Efectúa su trabajo de acuerdo a procedimientos previamente establecidos, con posibilidades de adaptar o modificar ciertas rutinas de trabajo
C	60	. Realiza planificación relativa a las actividades inherentes a su cargo . Efectúa su trabajo de acuerdo a las actividades previamente establecidas, con flexibilidad para adaptar o modificar los procedimientos de trabajo. . Controla el avance o los resultados de las propias actividades del puesto.
D	80	. Planifica y organiza el trabajo de un equipo conformado por distintos puestos de una misma naturaleza . Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
E	100	. Realiza planificación operativa de sus áreas o procesos . Maneja y asigna recursos del área o proceso . Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. . Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Investigador

- 4. Habilidad en relaciones internas y externas.-** Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para la administración de la información; manejo motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos de la empresa a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora: persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

Cuadro 45

Asignación de puntos y valoración de puestos por la habilidad relaciones internas y externas

<b>ASIGNACIÓN DE PUNTOS Y CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
A	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>. El puesto requiere trabajar de manera individual</li> <li>. Está sujeto a la influencia o persuasión de otros puestos de más jerarquía.</li> <li>. No requiere establecer contactos de trabajo para realizar sus actividades.</li> <li>. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros.</li> </ul>
B	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>. El puesto ejecuta su trabajo apoyando un equipo de trabajo.</li> <li>. Está sujeto a la influencia o persuasión de otros puestos de más jerarquía.</li> <li>. Establece una red básica de contactos de trabajo, que permite desenvolverse con cortesía y eficiencia en el trato con otros.</li> <li>. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo administrativo</li> </ul>
C	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>. El puesto requiere ejecutar sus actividades conformando un equipo de trabajo, sin influir en los demás.</li> <li>. Establece una red moderada de contactos de trabajo.</li> <li>. Las actividades que realizan están orientadas a asistir a los demás con cierta regularidad.</li> </ul>
D	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>. El puesto requiere trabajar con otros, usualmente es necesario supervisar la mayoría de las actividades de los demás.</li> <li>. Establece una red amplia de contactos internos y en alguna medida externos.</li> <li>. Las actividades que realizan están orientadas a asistir y apoyar a los demás en la satisfacción de sus necesidades.</li> </ul>
E	100	<ul style="list-style-type: none"> <li>. El puesto ejecuta actividades en el contexto de integración de equipo de trabajo multidisciplinario y coordinando los mismos.</li> <li>. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos de trabajo internos y externos de la empresa.</li> <li>. Las actividades que realizan están orientadas a asistir y apoyar a los demás de manera permanente en la satisfacción de sus necesidades.</li> </ul>

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Investigador

## Complejidad

Determina el grado de dificultad creciente entre los puestos por el nivel de análisis, evaluación y razonamiento de las responsabilidades, a través de los siguientes subfactores:

1. **Grado de dificultad.**- Valora el grado de dificultad para aplicar reglas, instrucciones, políticas, normas y procedimientos en el desempeño del puesto a través de la apreciación de las descripciones que a continuación se detallan:

Cuadro 46

Asignación de puntos y criterios de valoración de puestos por el grado de complejidad

<b>ASIGNACIÓN DE PUNTOS Y CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
A	20	. Las tareas asignadas a estos puesto, requieren atender instrucciones directas y precisas
B	40	. Las tareas y actividades asignadas a estos puestos están sujetas a cumplir reglas e instrucciones detalladas. . No existe libertad para sugerir variación en la secuencia de pasos a seguir.
C	60	. Las actividades relacionadas a este tipo de puesto están sujetos a desarrollar procedimientos flexibles. . Libertad para sugerir variación en la secuencia de pasos a seguir. . Para el desarrollo de las actividades requiere de analizar datos de dificultad moderada y conocimientos generales sobre los productos y servicios de la organización.
D	80	. Ejecuta y supervisa el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos establecidos. . Para el desarrollo de las actividades requiere de análisis, creatividad y conocimiento de la empresa. . Para el desarrollo de las actividades requiere del análisis de datos de manera regular y conocimientos detallado de los productos y servicios de la empresa.
E	100	. Propone políticas, normas y procedimientos en función de los planes, programas y proyectos de las áreas o procesos de la empresa. . El puesto administra datos e información compleja. Requiere un conocimiento amplio de la empresa y de las demás características del entorno.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Investigador

2. **Toma de decisiones.-** Valora la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, a través de simple elección, análisis, construcción e investigación de alternativas, orientadas a cumplir el portafolio de productos de los procesos de la empresa, características que serán valoradas a través de la apreciación de las descripciones que a continuación se detallan:

Cuadro 47

Asignación de puntos y criterios para la toma de decisiones

<b>ASIGNACIÓN DE PUNTOS Y CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
A	20	. Las decisiones dependen de una simple elección entre varias alternativas.
B	40	. La toma de decisiones depende de una elección discriminada en situaciones similares
C	60	. La toma de decisiones requiere de análisis ante situaciones diferentes.
D	80	. La toma de decisiones requiere un pensamiento analítico interpretativo, evaluativo en situaciones distintas. . Desarrolla nuevas alternativas de solución.
E	100	. La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Investigador

### **Responsabilidad**

Determina el grado de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades de la empresa, orientados al cumplimiento del portafolio de productos determinados en función de los objetivos y misión institucional, a través de siguiente subfactor:

1. **Rol de puesto.-** Son acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos establecidos en la empresa, en función de las competencias requeridas, de acuerdo a los siguientes criterios:

Cuadro 48

Asignación de puntos al puesto por el rol de puesto

<b>ASIGNACIÓN DE PUNTOS Y CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>
NO PROFESIONAL	SERVICIOS	28
	ADMINISTRATIVO	56
	TÉCNICO	84
PROFESIONAL	EJECUCIÓN DE APOYO Y TECNOLÓGICO	112
	EJECUCIÓN DE PROCESOS	140
	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	168
	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	200

<b>GRUPO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
SERVICIOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades variadas de servicios, de acuerdo a los procedimientos establecidos y requerimientos de los clientes - usuarios.
ADMINISTRATIVO	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
TÉCNICO	Estos puestos proporcionan soporte técnico de un oficio específico de acuerdo a los requerimientos de los procesos de la empresa.
EJECUCIÓN DE APOYO Y TECNOLÓGICO	Responsables de la ejecución de actividades técnicas y tecnológicas.
EJECUCIÓN DE PROCESOS	Responsable de la ejecución de actividades, agregando valor a los productos o servicios que genera el subproceso de la empresa.
EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	El rol de estos puestos es de ejecución y supervisión de equipos de trabajo.
EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	El rol de estos puestos es de ejecución y coordinación de procesos de la empresa que integran varios equipos de trabajo

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Investigador

- 2. Contribución a los resultados.-** Valora los niveles de contribución de los puestos en la consecución de los productos y servicios de los procesos de la empresa, considerando el uso de los recursos y la calidad de los resultados, a través de la apreciación de las descripciones que a continuación se detallan:

Cuadro 49

Asignación de puntos y criterios de valoración de puestos por la contribución a los resultados

<b>ASIGNACIÓN DE PUNTOS Y CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
A	20	. Las instrucciones y la secuencia de las tareas son detalladas paso a paso.
		. No tiene control sobre el uso de los recursos y la calidad de productos y servicios.
B	40	. Prácticas y procedimientos marcados, que contribuyen de manera indirecta al logro de los resultados. Se permite establecer prioridades bajo supervisión.
C	60	. Responsable de la calidad de los resultados esperados en el puesto de trabajo, sobre la base de políticas y directrices previamente establecidas y el uso de los recursos asignados
D	80	. Responsable de la calidad de los resultados esperados. . Propone políticas y directrices que especifique la calidad de los productos y servicios
		. Supervisa y monitorea la contribución de los puestos de trabajo a los productos y servicios
E	100	. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes.
		. Le corresponde monitorear y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos.
		. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados.
		. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Investigador

Cuadro 50

Escala de intervalos de valoración

<b>GRADO</b>	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>INTERVALOS</b>	
1	Auxiliar Varios Servicios	171	229
2	Varios Servicios	230	288
3	Ayudante de áreas	230	289
4	Operadores	290	348
5	Secretarias	349	407
6	Asistentes	408	467
7	Técnicos	468	526
8	Analistas	527	585
9	Jefes de sección	586	644
10	Supervisores	645	704
11	Profesionales	705	763
12	Jefes Departamentales	764	822
13	Superintendentes	823	882
14	Gerentes	883	941

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Investigador

Cuadro 51

## Elaboración y valoración de puestos

<b>DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DEL PUESTO</b>																																																
<b>IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>																																																
<b>PUESTO:</b> JEFE DE RECURSOS HUMANOS	<b>UNIDAD O PROCESO:</b> RECURSOS HUMANOS																																															
<b>PRODUCTOS:</b>																																																
1.- Presentar informes periódicos de su gestión al Gerente Administrativo																																																
2.- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas de seguridad y salud en el trabajo																																																
3.- Otras que con relación a la naturaleza del cargo le asigne el Gerente Administrativo																																																
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:</b>																																																
1.- Planificar y dirigir las actividades de Recursos Humanos de la empresa																																																
2.- Proponer políticas y estrategias para la administración de los Recursos Humanos con miras al desarrollo de los subsistemas																																																
3.- Garantizar el mantenimiento de la plantilla mínima de personal, necesaria para el funcionamiento integral de la empresa																																																
4.- Asesorar en el ámbito de su gestión a los responsables de las diferentes unidades administrativas que conforma la empresa																																																
5.- Coordinar acciones de seguridad industrial con el responsable de la unidad administrativa especializada en el tema																																																
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>																																																
Planificar y controlar los Recursos Humanos de la empresa, procurando su bienestar y desarrollo personal y profesional																																																
<b>INTERFAZ DEL PUESTO:</b>																																																
Gerente de Planta, Gerente Administrativo, Gerente Financiero y responsables de las unidades administrativas; y personeros del																																																
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>																																																
<b>1. COMPETENCIAS</b>																																																
<b>1.1 FORMACIÓN ACADÉMICA</b> Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Educación Básica</td><td style="width: 50px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Bachiller</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Técnico</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Profesional - Tecnología</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Profesional - 4 años</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Profesional - 5 años</td><td style="text-align: center;">X</td></tr> <tr><td>Profesional - 6 años o más</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Diplomado Superior</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Especialista</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Maestría</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	X	Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>	Especialista	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	<b>1.2 EXPERIENCIA</b> Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente del rol y responsabilidades asignados al puesto. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="3"><b>NO PROFESIONALES</b></td></tr> <tr><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">Hasta 1 año</td><td style="width: 50px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">Hasta 1 año</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">1 año</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td colspan="3"><b>PROFESIONALES</b></td></tr> <tr><td>Ejecución de apoyo y tecnológico</td><td style="text-align: right;">2 años</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">3 - 4 años</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">5 - 7 años</td><td style="text-align: center;">X</td></tr> <tr><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">8 - 10 años</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<b>NO PROFESIONALES</b>			Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	<input type="checkbox"/>	<b>PROFESIONALES</b>			Ejecución de apoyo y tecnológico	2 años	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 7 años	X	Ejecución y coordinación de procesos	8 - 10 años	<input type="checkbox"/>
Educación Básica	<input type="checkbox"/>																																															
Bachiller	<input type="checkbox"/>																																															
Técnico	<input type="checkbox"/>																																															
Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>																																															
Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>																																															
Profesional - 5 años	X																																															
Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>																																															
Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>																																															
Especialista	<input type="checkbox"/>																																															
Maestría	<input type="checkbox"/>																																															
<b>NO PROFESIONALES</b>																																																
Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>																																														
Administrativo	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>																																														
Técnico	1 año	<input type="checkbox"/>																																														
<b>PROFESIONALES</b>																																																
Ejecución de apoyo y tecnológico	2 años	<input type="checkbox"/>																																														
Ejecución de procesos	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>																																														
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 7 años	X																																														
Ejecución y coordinación de procesos	8 - 10 años	<input type="checkbox"/>																																														
<b>1.3 GESTIÓN</b> Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td><td style="text-align: center;">B</td><td style="text-align: center;">C</td><td style="text-align: center;">D</td><td style="text-align: center;">E</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;">X</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<b>1.4 RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b> Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para la administración de la información; manejo motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td><td style="text-align: center;">B</td><td style="text-align: center;">C</td><td style="text-align: center;">D</td><td style="text-align: center;">E</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;">X</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>																											
A	B	C	D	E																																												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>																																												
A	B	C	D	E																																												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>																																												

<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>											
<p><b>2.1. GRADO DE DIFICULTAD</b></p> <p>Valora el grado de dificultad para aplicar reglas, instrucciones, políticas, normas y procedimientos.</p> <p>Nivel de aplicación de las competencias de: análisis, conocimiento organizacional e innovación-creatividad y solución de problemas</p> <p style="text-align: center;">A      B      C      D      E</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td> </tr> </table>					X	<p><b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b></p> <p>Valora la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, a través de simple elección, análisis, construcción de alternativas de solución.</p> <p>Nivel de aplicación de las competencias de: análisis, conocimiento organizacional, innovación-creatividad y solución de problemas.</p> <p style="text-align: center;">A      B      C      D      E</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td> </tr> </table>					X
				X							
				X							
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>											
<p><b>3.1. ROL DEL PUESTO</b></p> <p>Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales</p> <p><b>NO PROFESIONALES</b></p> <p>Servicios <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Administrativo <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Técnico <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p><b>PROFESIONALES</b></p> <p>Ejecución de apoyo y Tecnológico <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Ejecución de procesos <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Ejecución y supervisión de procesos <span style="float: right; text-align: center;">X</span></p> <p>Ejecución y coordinación de procesos <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p>	<p><b>3.2. CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b></p> <p>Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.</p> <p>Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.</p> <p style="text-align: center;">A      B      C      D      E</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td> </tr> </table>					X					
				X							

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Investigador

Este modelo será importante para la empresa ya que los trabajadores y empleados tendrán la oportunidad de pasar del esfuerzo físico a la especialización del conocimiento, el trabajo en equipo, con nuevos enfoques, concibiendo grupos humanos renovados, actualizados en conocimiento y con aprendizaje permanente. También será necesario elaborar un procedimiento en el sistema de gestión de calidad para que se cumpla este proceso dentro del área de recursos humanos.

Cuadro 52

## Valoración y clasificación de Puestos

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS			
<b>1.- DATOS GENERALES</b>			
<b>PUESTO:</b> JEFE DE RECURSOS HUMANOS		<b>UNIDAD O PROCESO:</b> RECURSOS HUMANOS	
<b>2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
<b>2.1. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>		<b>2.2. EXPERIENCIA</b>	
<input type="checkbox"/>	Educación Básica		15
<input type="checkbox"/>	Bachiller		45
<input type="checkbox"/>	Técnico		85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		125
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		140
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		155
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior		10
<input type="checkbox"/>	Especialista		20
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD		30
		<b>NO PROFESIONALES</b>	
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	28
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	42
		<b>PROFESIONALES</b>	
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	70
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 7 años	84
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	8 - 10 años	100
<b>2.3. GESTIÓN</b>		<b>2.4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	
<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	A
<input type="checkbox"/>	B	<input type="checkbox"/>	B
<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	C
<input checked="" type="checkbox"/>	D	<input checked="" type="checkbox"/>	D
<input type="checkbox"/>	E	<input type="checkbox"/>	E
	20		20
	40		40
	60		60
	80		80
	100		100
<b>3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>			
<b>3.1. COMPLEJIDAD</b>		<b>3.2. TOMA DE DECISIONES</b>	
<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	A
<input type="checkbox"/>	B	<input type="checkbox"/>	B
<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	C
<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D
<input checked="" type="checkbox"/>	E	<input checked="" type="checkbox"/>	E
	20		20
	40		40
	60		60
	80		80
	100		100
<b>4.- RESPONSABILIDAD</b>			
<b>4.1. ROL DEL PUESTO</b>		<b>4.2. CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>NO PROFESIONAL</b>			
<input type="checkbox"/>	Servicios		28
<input type="checkbox"/>	Administrativo		56
<input type="checkbox"/>	Técnico		84
<b>PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico		112
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		140
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		168
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		200
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	A
		<input type="checkbox"/>	B
		<input type="checkbox"/>	C
		<input type="checkbox"/>	D
		<input checked="" type="checkbox"/>	E
			20
			40
			60
			80
			100
<b>5.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>			
<b>Puntaje Total:</b>	<input type="text" value="867"/>		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	<input type="text" value="Jefes Departamentales"/>	<b>Puesto Institucional:</b>	<input type="text" value="Jefe de Recursos Humanos"/>
<b>6.- OBSERVACIONES</b>			
Fecha:			
<b>Responsable de la Unidad</b>		<b>Responsable de Recursos Humanos</b>	

Fuente: Ministerio de Relaciones Labores

Elaboración: Investigador

## **Condiciones laborales del talento humano**

Para cumplir con la Seguridad y Salud en el trabajo la empresa cuenta con el Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales el 14 de mayo de 2011; y, con los siguientes manuales de procedimientos:

1. Inspección general de las condiciones de seguridad.
2. Coordinación de trabajos para corregir condiciones inseguras.
3. Supervisión de medidas de seguridad adoptadas en mantenimiento y reparación.
4. Dotación de equipos de protección personal y suministros de aseo.
5. Investigación de accidentes.
6. En caso de emergencias por catástrofes.
7. Limpieza de vías.

El departamento de Seguridad Industrial realiza las siguientes actividades:

1. Inspecciones generales de las condiciones de seguridad.
2. Coordinación de trabajos para solucionar problemas detectados.
3. Dotación de equipos de protección personal y suministros de aseo.
4. Capacitación en seguridad.

La empresa cuenta con un mapa de riesgos ubicado en los lugares visibles y estratégicos de la misma, para que el personal cumpla con la seguridad y salud en el trabajo.

Gráfico 5

Mapa de riesgos de Industrias Guapán



Fuente: Departamento de Seguridad Industrial de la Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Departamento de Seguridad Industrial

Cuadro 53

## Análisis de riesgos y fuentes

ANÁLISIS DE RIESGO Y FUENTES QUE LOS ORIGINAN EN LA EMPRESA		
RIESGO	FACTOR DE RIESGO	FUENTES
	<p><b>ERGONÓMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo estático</li> <li>-Esfuerzo físico.</li> <li>-Levantamiento de cargas</li> <li>-Herramientas, materiales de trabajo inadecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El personal durante la jornada permanece de pies y caminando.</li> <li>-Esfuerzo físico: manejo de herramientas, martillo neumático,</li> <li>-Trabajar a cielo abierto, sujetos a inclemencias del tiempo.</li> </ul>
	<p><b>MATERIALES EXPLOSIVOS:</b></p> <p>Pueden explotar en presencia de chispas, llamas, contacto eléctrico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante El proceso de explotación de materias primas, por uso de materiales explosivos como: dinamita, ANFO, cordón detonante, etc.</li> </ul>
	<p><b>CAÍDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caídas a diferente nivel que puede producirse en muchas de las tareas que se ejecutan en la operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal frecuentemente debe subir y bajar escaleras en los diferentes niveles que tiene este proceso. Los peldaños en malla y metálicos pueden ocasionar caídas.</li> </ul>
	<p><b>GENERAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Señalización.</li> <li>- Falta de orden y limpieza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de señales que adviertan peligro.</li> <li>- Falta de orden y limpieza del lugar</li> <li>- Limpiar con oportunidad los desechos</li> </ul>
	<p><b>FÍSICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temperaturas extremas</li> <li>- Vibraciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temperaturas bajas. El personal labora en condiciones de frío y humedad</li> <li>- Durante las perforaciones de los barrenos se producen vibraciones de las máquinas perforadoras y los operadores de las cargadoras están sujetos también a vibraciones.</li> </ul>
	<p><b>DESLIZAMIENTO DE PIEDRAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quedan piedras “colgadas” en los frentes de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el proceso de explotación quedan frentes de trabajo de altura, que pueden dar lugar al desprendimiento y deslizamiento de piedras.</li> </ul>

RIESGO	FACTOR DE RIESGO	FUENTES
	<p>TRANSPORTE PESADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de vehículos de alta capacidad (volquetes) para transporte pesado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El material explotado, que son de gran tamaño se transporta a la instalaciones de la fábrica para el proceso de trituración. Puede desprenderse piedras del balde de los volquetes.</li> </ul>
	<p>RUIDO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pueden causar problemas en la audición en el personal sujeto a ruidos de niveles superiores a 85 dB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procesos de producción generan niveles de ruido que son del orden de 100.2 dB junto al molino. 99.5 dB cerca del sistema de alimentación de clinker y 95.6, 95.3 y 94.8 dB en el área de compresores.</li> </ul>
	<p>POLVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partículas sólidas procedentes de la manipulación de materiales sólidos y que están suspendidas en el aire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso que se utiliza en la producción de cemento es “seco”, por lo tanto produce polvo, que si el personal no se protege puede producir efectos neumoconióticos.</li> </ul>
	<p>GASES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Substancias que en condiciones de presión y temperatura se encuentran en estado gaseoso.</li> <li>- La vía respiratoria constituye la vía de entrada para la mayoría de los contaminantes químicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En los procesos de análisis químicos que se realizan en el laboratorio, se presentan desprendimiento de gases y vapores, generalmente en forma de óxidos, muchos de estos pueden tener efectos tóxicos, alérgicos o neumoconiótico.</li> </ul>
	<p>MATERIALES INFLAMABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de incendio de material inflamable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentro de los materiales químicos utilizados en el laboratorio, algunos son altamente inflamables. Hay fuentes de calor como planchas calientes y muflas que están con temperaturas del orden de 900 – 1000°C.</li> </ul>
	<p>MATERIAS RADIOACTIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de radiación de material radioactivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para los análisis de materias primas y productos terminados se utiliza un equipo de “Rayos X”.</li> </ul>
	<p>MATERIALES CORROSIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de corrosión y quemaduras con productos químicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varios de los productos químicos utilizados en las marchas analíticas tienen carácter corrosivo, pueden dañar la piel e inclusive algunos materiales.</li> </ul>

RIESGO	FACTOR DE RIESGO	FUENTES
	<b>RIESGO ELÉCTRICO:</b> - Producido por la utilización y manejo de la energía eléctrica - Puede producir daños sobre las personas y bienes de la empresa	- Manejo de alta y baja tensión en los trabajos de mantenimiento. Riesgo de contacto eléctrico.
	<b>RIESGO DE EXPLOSIÓN:</b> - Producidos por el establecimiento de un arco eléctrico, vaporización de conductores. Efectos producidos por calentamiento de conductores	- Habrá que extremarse las medidas de seguridad, tanto informativas como de protección pues se manejan tableros, subestación y sistemas con energía de 69.000 voltios.
	<b>PELIGRO DE INCENDIO:</b> - Riesgo de incendio de material inflamable. Hay que tomar medidas encaminadas a eliminar y/o prevenir riesgos de incendios.	- Si bien es cierto que el sistema de alimentación de combustible al horno es el apropiado, pero el hecho de utilizar bunker a más de 110°C, significa riesgo alto de incendio
	<b>ALTA TEMPERATURA:</b> - El Proceso de clinkerización determina zonas muy calientes del horno por lo que se presentan riesgos de quemadura por contacto o radiación.	- Alta temperatura de radiación a lo largo del proceso de clinkerización, debido a las elevadas temperaturas requeridas en este proceso. Además del riesgo de quemaduras puede dar lugar a estrés térmico y fatiga.
	<b>HERIDAS:</b> - Cortes - Contusión - Compresión	- Riesgo de heridas en cara y manos, debido a que se manejan materiales filosos y la proyección de partículas metálicas.
<b>PROTECCIÓN DEL PERSONAL</b>		
		
DIELÉCTRICO		

Fuente: Departamento de Seguridad Industrial de la Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

Los equipos de protección exigidos para la seguridad y salud en el trabajo dentro de la empresa son de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 54

Equipos de protección personal a ser utilizados

<b>EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL A SER UTILIZADOS</b>		
<b>Área de Trabajo</b>	<b>Riesgos</b>	<b>EPI a utilizarse</b>
Para la operación de todas las áreas de la planta y canteras:  Explotación. Triturador Prehomogenización Molienda de Crudo. Homogeneización Clinkerización. Panel Central Caldero Molino de cemento Empaque: Área H Mantenimiento Mecánico y Eléctrico Bodegas Hormigonera Trabajos de Ingeniería	Caída de objetos, golpes, caída de materiales en la cabeza. Protección del cuerpo. Protección de pies, caída de objetos, superficies resbalosas. Polvo, material particulado. Protección de las manos, heridas, quemaduras, material abrasivo, objetos cortantes, puntiagudos Ruido excesivo. Cuerpo extraño. Salpicaduras combustibles. Vapores, gases. Levantamiento de cargas. Protección ropa (desgaste) Trabajos de soldadura.  Protección de rayos UV. Protección de las manos, contacto con energía eléctrica. Protección de pies	Casco.  Ropa de trabajo. Calzado, puntera de acero, planta antideslizante Mascarilla  Guantes.  Auricular o protección inserto Lentes de seguridad. Lentes de seguridad. Mascarilla apropiada Cinturón Delantal de cuero. Guantes y mangas resistentes al calor Careta de soldar Guantes de cuero y Dieléctricos. Calzado dieléctrico

Fuente: Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

## DISEÑO ADMINISTRATIVO

Con el propósito de que la propuesta sea aplicada lo más pronto posible en la Compañía Industrias Guapán, a continuación se detalla las actividades secuenciales con los tiempos de ejecución y recursos necesarios; la primera actividad será responsabilidad del proponente y con el apoyo de la Gerencia General; la segunda actividad de implantación y evaluación se sujeta a criterio del Gerente General y es responsabilidad de la Dirección Administrativa y su departamento del Talento Humano de la empresa con la colaboración directa del investigador.

## Cuadro 55

## Diseño Administrativo de la Propuesta

Nº	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DURACIÓN DÍAS	INICIA	TERMINA	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN						
						Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.	<b>Evaluación de la propuesta</b>	10	13/06/2011	24/06/2011	Humano							
1.1	Selección de funcionarios	2	13/06/2011	14/06/2011	Humano							
1.2	Socialización de la propuesta	2	15/06/2011	16/06/2011	Humano							
1.3	Análisis, discusión y evaluación	3	17/06/2011	21/06/2011	Humano							
1.4	Consideración de opiniones	2	22/06/2011	23/06/2011	Humano							
1.5	Elaboración de acta y legalización	1	24/06/2011	24/06/2011	Humano							
2	<b>Implantación y Evaluación (requerimiento Recursos Humanos)</b>				Humano, Tecnológico y Económico							
2.1	Levantamiento de las necesidades	20	04/07/2011	29/07/2011	Humano							
2.2	Desarrollo del sistema	45	01/08/2011	30/09/2011	Humano y Tecnológico							
2.3	Documentación del sistema	15	03/10/2011	21/10/2011	Humano							
2.4	Implementación del sistema	12	24/10/2011	11/11/2011	Tecnológico							
2.5	Mantenimiento del sistema	5	14/11/2011	18/11/2011	Humano y Económico							
2.5	Aplicación del sistema de administración del talento humano	30	21/11/2011	30/12/2011	Humano y Económico							

Fuente: Instructor Dr. Mario Montenegro

Elaboración: Investigador

## DETERMINACIÓN DE IMPACTOS

Para realizar el análisis de impactos en la presente investigación, se utiliza una matriz individual de cada impacto para llegar a una matriz general. La estructura general de la matriz considera los impactos indiferentes, positivos a la derecha y negativos a la izquierda. Los impactos analizados son: socio económico, empresarial, tecnológico, ambiental y legal. Cada tipo de impacto tiene sus propios indicadores y nivel de impactos.

Para el análisis de cada impacto se utilizó el siguiente esquema:

Cuadro 56

Impactos

TIPO DE IMPACTO	INDICADOR ANALIZADO	NIVEL DE IMPACTO						
		-1	-2	-3	0	1	2	3
Socio Económico	3 Indicadores							
Empresarial	5 Indicadores							
Tecnológico	5 Indicadores	ALTO	MEDIO	BAJO	Indiferente	BAJO	MEDIO	ALTO
Ambiental	3 Indicadores							
Legal	4 Indicadores							
		<b>NEGATIVO</b>			INDIFERENTE	<b>POSITIVO</b>		

Elaboración: Investigador

El nivel de impacto se analizó aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de asignación numérica}}{\text{Número de indicadores}}$$

NI = Sum / n
--------------

## Impacto socio - económico

Cuadro 57

Matriz impacto Socio – Económico

INDICADORES		NIVEL DE IMPACTO						
		-1	-2	-3	0	1	2	3
1	Fuentes de trabajo							X
2	Calidad de vida						X	
3	Efecto multiplicador						X	
<b>TOTAL</b>							<b>4</b>	<b>3</b>

Elaboración: Investigador

$NI (\text{Socio - Económico}) = \text{Sum} / n = 7 / 3 = 2.33 = 2$
---

Análisis.- El indicador fuente de trabajo, genera en la presente investigación una calificación de impacto alta positiva (3), por cuanto queremos mejorar los subsistemas de la administración del talento humano.

Los indicadores calidad de vida y efecto multiplicador, tienen en la presente investigación un impacto positivo medio (2), por cuanto se aplicará el sistema de administración del talento humano para la consecución de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico de la empresa.

El nivel de impacto socioeconómico tiene en la investigación tiene una asignación de impacto medio positivo (2).

## Impacto empresarial

Cuadro 58

Matriz Impacto Empresarial

INDICADORES		NIVEL DE IMPACTO						
		-1	-2	-3	0	1	2	3
1	Admisión del talento humano						X	
2	Compensación del personal						X	
3	Capacitación							X
4	Evaluación de desempeño							X
5	Seguridad y salud en el trabajo							X
<b>TOTAL</b>							<b>4</b>	<b>9</b>

Elaboración: Investigador

$NI \text{ (Empresarial)} = \text{Sum} / n = 13/5 = 2.60 = 3$
---

Análisis.- Los indicadores de admisión y la compensación del talento humano, tienen una calificación de impacto positiva medio (2), por cuanto se implementarán estos subsistemas en el departamento de Recursos Humanos y así mejorar la administración de la empresa.

Los indicadores de capacitación, evaluación de desempeño y seguridad y salud en el trabajo, toma una calificación de impacto positivo alta (3), por cuanto son los más importantes en la actualidad para administrar el talento humano.

El nivel de impacto empresarial que genera la investigación tiene una calificación de impacto positivo alta (3).

## Impacto tecnológico

Cuadro 59

Matriz Impacto Tecnológico

INDICADORES		NIVEL DE IMPACTO						
		-1	-2	-3	0	1	2	3
1	Elaboración de software						X	
2	Implementación hardware						X	
3	Mantenimiento						X	
4	Herramienta de consulta						X	
5	Comunicación Online						X	
<b>TOTAL</b>							<b>10</b>	

Elaboración: Investigador

$NI \text{ (Tecnológico)} = \text{Sum} / n = 10/5 = 2.00 = 2$
---

Análisis.- Los indicadores establecidos en el cuadro anterior se les ha asignado una calificación de impacto positivo medio (2), debido a que la implementación del sistema será desarrollado por el personal del departamento de Sistemas con que cuenta la empresa.

El nivel de impacto tecnológico tiene una calificación de impacto medio positivo (2).

## Impacto ambiental

Cuadro 60

Matriz Impacto Ambiental

INDICADORES		NIVEL DE IMPACTO						
		-1	-2	-3	0	1	2	3
1	Proceso elaboración del sistema					X		
2	Contaminación del ambiente						X	
3	Proyectos productivos con recursos externos						X	
<b>TOTAL</b>						<b>1</b>	<b>4</b>	

Elaboración: Investigador

$NI \text{ (Ambiental)} = \text{Sum} / n = 5/3 = 1.67 = 2$
--

Análisis.- El indicador proceso de elaboración del sistema, genera un impacto positivo bajo, puesto que es un proceso manual e intelectual que incrementará y facilitará el control administrativo del talento humano en la empresa.

Los indicadores contaminación del medio ambiente y proyectos productivos con recursos externos, generan un impacto alto medio (2), ya que la empresa siempre está preocupado de los impactos ambientales y destina recursos para mitigar estos impactos.

El nivel de impacto ambiental determina una calificación de impacto medio positivo (2).

### Impacto legal

Cuadro 61

Matriz Impacto Legal

INDICADORES		NIVEL DE IMPACTO						
		-1	-2	-3	0	1	2	3
1	Código de trabajo						X	
2	Contrato Colectivo							X
3	Ley de Seguridad Social					X		
4	Reglamento de Seguridad y Salud							X
<b>TOTAL</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

Elaboración: Investigador

$NI (\text{Legal}) = \text{Sum} / n = 9/4 = 2.25 = 2$
---

Análisis.- Indicador del Código del Trabajo, tiene una calificación de impacto positivo medio (2), por cuanto la empresa debe cumplir con los artículos establecidos en esta Ley.

El indicador del Contrato Colectivo, tiene una calificación positiva alta (3), por cuanto la empresa mantiene negociaciones anuales con los representantes de los trabajadores y estas se hacen obligatorias para las partes.

El indicador de la Ley de Seguridad Social, tiene una calificación positiva baja (1), ya que la empresa cumple con lo establecido en esta ley.

El indicador del reglamento de seguridad y salud, tiene una calificación positiva media (2), por cuanto la empresa ha tomado conciencia sobre la protección del personal que labora en la empresa.

El nivel de impacto legal genera una calificación de impacto positivo medio (2).

### Impacto general

Cuadro 62

Matriz Impacto General

INDICADORES		NIVEL DE IMPACTO						
		-1	-2	-3	0	1	2	3
1	Impacto Socio - Económico						X	
2	Impacto Empresarial							X
3	Impacto Tecnológico						X	
4	Impacto Ambiental						X	
5	Impacto Legal						X	
<b>TOTAL</b>							<b>8</b>	<b>3</b>

Elaboración: Investigador

NI (General) =	Sum/ n =	11/5 = 2,20	=	2
----------------	----------	-------------	---	---

Análisis.- El nivel de impacto general que tiene el sistema de administración integrado del talento humano, es impacto positivo medio (2), por lo que este trabajo genera en las áreas socio económico, empresarial, tecnológico, ambiental y legal un impacto positivo.

## VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de la presente investigación se realizó con la siguiente metodología: se ofició al Gerente General sobre la culminación del tema investigado y la necesidad de analizar y discutir la propuesta planteada, el señor Gerente designa al Director Administrativo, al Jefe de Recursos Humanos y al Jefe de Seguridad Industrial para la revisión y análisis de la implementación.

Fase I.- Socialización de la propuesta con los funcionarios determinados por el Gerente General de la empresa los mismos que fueron el Director Administrativo, Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Seguridad Industrial; se consideró necesario realizar una presentación de la propuesta y determinaron que se deje el documento impreso y en digital para que realicen sus análisis.

Fase II.- Discusión y evaluación de la propuesta, se sometió a consideración y se recabó las opiniones de los funcionarios asignados, mismos que se expusieron al investigador, entre los puntos sobresalientes fueron: la propuesta de reclutamiento y selección de personal, la implementación de la nueva curva salarial, el plan de capacitación, la evaluación de desempeño y la seguridad y salud en el trabajo; una vez analizado, discutido y evaluado, emitieron sus opiniones y la utilidad que darán a la propuesta, lo acordado se evidencia por escrito mediante acta. Estas consideraciones fueron incorporadas a la propuesta al igual que todo cambio que se requería durante el desarrollo, aunque no se ha sistematizado a la fecha el Sistema de Administración Integrado del Talento Humano, la mayor cantidad de los elementos del diseño técnico de propuesta se deben incorporarse en la empresa. Las opiniones recabadas son las siguientes:

1. Caupolicán Ochoa Doctor, Gerente General, que la investigación realizada debe fortalecer a los departamentos involucrados y que el área de recursos humanos aplique este modelo con las matrices elaboradas por el autor.

2. Julio Palomeque, Doctor, Director Administrativo, opinión: la propuesta del presente trabajo nos da las directrices para aplicar en la empresa en lo que tiene que ver a la evaluación de desempeño, la valoración de puestos y el plan de capacitación para el personal de la empresa.
3. Marcelo Rojas, Economista, Jefe de Recursos Humanos, opinión: en la presente propuesta el investigador ha trabajado con esta jefatura desde el marco teórico hasta llegar a la propuesta, la misma que servirá de mucho para el departamento a mi cargo y poder implementarlo para el nuevo personal que ingresa a la empresa, así como al personal que está laborando en nuestra compañía.
4. Javier Sacoto, Ingeniero Químico, Jefe de Seguridad Industrial, opinión: la cultura de seguridad y salud en trabajo ha calado en la sociedad y son cada vez más las organizaciones que consideran prioritario un sólido desempeño de la misma integrándola en la filosofía de la organización, entonces se debe establecer un sistema de gestión de seguridad y salud, lo que llevará a resultados como: fortalecer las condiciones de seguridad y salud, reducción de siniestros, enfermedades y/o accidentes laborales, cumplimiento de la normativa y mejorar la imagen empresarial; debiendo también manifestar que el investigador ha tenido preocupación constante sobre el manejo de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa, realizando visitas constantes al departamento, por lo que será necesario implementar la propuesta.

Fase III.- Implantación y Evaluación.- Que se halla a criterio de la Gerencia General de la empresa, sujeto a aceptación que permitirá un feed back de conocimientos. Actualmente la empresa ha incluido el desarrollo del sistema gerencial dentro de las necesidades prioritarias para el departamento de Recursos Humanos.

## **CONTRASTACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN CON LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

1. ¿Cómo cambiar y transformar el modelo de manejo Administrativo del Talento Humano en la Compañía Industrias Guapán?

El modelo de manejo del talento humano actual no permite monitorear cada uno de los subsistemas, por lo que se planteó el sistema del TH que inicia con la admisión, régimen salarial, plan de capacitación, evaluación del personal; y, serán importantes para la toma de decisiones oportunas por la administración; estos cambios serán importantes pensando en el desarrollo de la empresa creando eficiencia, eficacia y efectividad en el personal y también se cumplirán los objetivos propuesto en el Plan Estratégico que tiene la empresa

2. ¿Por qué es importante determinar la información necesaria sobre los procesos actuales de admisión, capacitación y evaluación del personal?

La Dirección Administrativa y el Departamento de Recursos Humanos, han facilitado la información que se encontraba desintegrada sobre los procesos de la administración del talento humano que tiene la empresa, y de acuerdo a esta información se han planteado el sistema integrado y dinámico para los respectivos subsistemas actuales de la gestión del talento humano.

3. ¿Por qué reclutar y seleccionar al personal conforme a las nuevas exigencias de las técnicas del talento humano considerando los factores condicionantes del mercado laboral?

En la empresa no se cumple con las técnicas de reclutamiento y el proceso de selección, por lo que el departamento de Recursos Humanos deberá implementar y aplicar las técnicas de reclutamiento tanto interno como externo y de igual manera cumplir con las etapas del proceso de selección de personal que tenga que realizar para los próximos ingresos a la empresa planteados en la propuesta.

4. ¿Para qué realizar un diagnóstico de las necesidades de entrenamiento y capacitación en la empresa?

El director administrativo y la jefatura de recursos humanos están de acuerdo con el diagnóstico realizado de personal que labora en la empresa y de cumplir el plan de capacitación elaborado para las diferentes áreas de la compañía, ya que el talento humano es el esfuerzo o la actividad humana que realiza el personal, con su conocimiento, educación, aptitud, habilidad para desarrollar y cumplir los objetivos de la empresa; pero, para mejorar este será necesario invertir en la capacitación para el desempeño eficientemente en su puesto de trabajo.

5. ¿Por qué los métodos de evaluación de desempeño, deben pasar de los tradicionales a los modernos con evaluaciones participativas por objetivos?

Los encargados de la administración del Recurso Humano manifiestan que no se realizado en los últimos años la evaluación de desempeño del personal de la empresa por lo que consideran que el método de evaluación de desempeño propuesto será necesario que se cumpla, primero con características de factores como son las competencias, complejidad del puesto y la responsabilidad; y, segundo con los subfactores como son la formación académica, experiencia, gestión, relacione internas y externas, marco de referencia, toma de decisiones, rol del puesto y las contribución a los resultados.

6. ¿Cómo las condiciones laborales de la empresa permitirán garantizar la salud y bienestar del personal en el desempeño de sus tareas?

El departamento de Seguridad Industrial está consciente sobre la inducción que se debe realizar al personal que ingrese a laborar en la empresa sobre los factores de riesgos. De igual manera el personal que labora debe seguir cumpliendo con los equipos de protección personal a ser utilizados en cada área de la empresa, determinado en el mapa de riesgos y en el cuadro de análisis de riesgo y fuentes que las originan en cada uno de los procesos de producción; por último se debe socializar el Reglamento Interno de S.S.T. aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones dan cuenta del cumplimiento de los objetivos, en el desarrollo de la investigación que se fue evidenciando, pormenorizadamente, los principales logros y hallazgos que se indican a continuación:

1. De la investigación se determina que existe sobrecarga laboral y mala asignación de funciones y responsabilidades, en especial de los que han realizado estudios de tercer y cuarto nivel; y, su puesto no guarda relación con la formación académica.
2. Del total de trabajadores de la compañía el 72% no han cumplido con el proceso de admisión como es el reclutamiento y selección de personal, la mayoría han ingresado por coyuntura política o de familiares que laboran en la empresa.
3. El sistema remunerativo no es el apropiado pues una vez realizado el diagnóstico de equidad de los salarios, la empresa actualmente cuenta con 19 categorías de salarios, en los cuales ha ubicado a cada uno de sus trabajadores, estas categorías muestran diferencias salariales que en la mayor parte de los casos es mínima (1%); característica que es contraria a la que debe mostrar una escala salarial técnicamente elaborada, debe ser consciente con la responsabilidad y complejidad de las funciones y atribuciones que le corresponden.
4. Siendo el desarrollo del talento humano un conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular la capacitación y formación para alcanzar los conocimientos, destrezas y habilidades, que contribuya a la consecución de productos y servicios que ofrece la organización; no obstante a pesar que se han realizado innovaciones de tecnología para la producción de cemento, no se ha implementado un programa de entrenamiento y capacitación para cada área de la empresa.
5. La evaluación de desempeño tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la organización, de procesos internos y de servicios, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional basada en la observación y consecución de los resultados esperados,

enfocada a mejorar la calidad en la prestación de los servicios para la consecución de los objetivos y metas organizacionales; sin embargo la empresa como no ha realizado la evaluación de desempeño del personal, no se pudo establecer si el talento humano ha sido sujeto de un análisis continuo y la valoración justa y objetiva de la forma como el trabajador desarrollo el trabajo exigido en el puesto que ocupa, entonces a falta de ello no se puede tomar acciones que contribuya a lograr una efectiva administración de personal que conlleve al desarrollo del trabajador y de la empresa; de esta forma también se podía haber detectado las necesidades de capacitación del personal en las diferentes áreas que conforman la empresa.

6. La inducción sobre la Seguridad y Salud en el Trabajo al personal que ingresa a laborar en la empresa debe realizarse en el departamento de seguridad industrial a través de la información teórica y presentaciones de Power Point; y, no en los procesos de producción donde existen los factores de riesgos; de igual manera en el último período no se han considerado dentro del plan de capacitación, charlas periódicas sobre seguridad y salud en el trabajo.

## RECOMENDACIONES

Sobre las necesidades de contar con un sistema de administración del talento humano, las recomendaciones que se proponen para corregir el problema actual son las siguientes:

1. Considerando los procesos establecidos dentro de la compañía así como las edades del personal, es conveniente se recomiende aplicar el Sistema de Administración Integrado del Talento Humano para lograr eficiencia, eficacia y efectividad del personal; aplicando los subsistemas de administración del talento humano desarrollado en la presente investigación, lo que conllevaría a optimizar los costos de producción, potencialización del talento humano y ahorro en la masa salarial.
2. Cumplir con el proceso de reclutamiento y selección de personal tanto interno como externo, como es por concursos de méritos, oposición y entrevistas; y, cumplir con el diagnóstico médico establecido en el Formulario Médico Pre-Ocupacional, a fin de generar nuevos proyectos de innovación, por la misma exigencia de la globalización.
3. Realizar la valoración del 100% de los puestos de la empresa, para llegar a establecer la curva salarial propuesta con 14 categorías técnicamente elaborado. Por lo que será necesario adoptar este modelo de remuneración contando con el apoyo de la administración, la aceptación del personal, el involucramiento de todos los niveles de la empresa y socializando con el Comité de Empresa, con el objeto de garantizar el compromiso institucional. Además el sistema de remuneraciones del personal debe ser una herramienta administrativa que permita el manejo equitativo y competitivo de los salarios, con el fin de reconocer de manera justa el valor que tiene para la empresa cada uno de los puestos, sin descuidar el valor que tienen en el mercado.
4. Cumplir con la metodología para realizar eventos de capacitación con la participación de los diferentes departamentos de la empresa, analizando sus necesidades más importantes y apremiantes. De igual forma se debe cumplir con las horas programadas de los seminarios y cursos para todo el personal establecidos en el plan anual general y específico, los mismos que proporcionarán e incrementarán los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus labores diarias.

5. La evaluación de desempeño debe iniciar con la valoración de puestos con el propósito de considerar el aporte del puesto a la empresa ya que cuantifica la forma que cada uno de los cargos contribuye a la consecución de los objetivos de la empresa. También con la evaluación de desempeño se contará con mayores elementos de juicio sobre las calidades técnicas y personales del personal que permitan tomar decisiones adecuadas sobre futuras promociones, desarrollo personal y planificación de su carrera, mejorar los niveles de desempeño propiciando el desarrollo personal y de la empresa; conocer el potencial humano con que cuenta, para planificar los recursos que a corto, mediano y largo plazo van a requerir para atender sus necesidades futuras; con todo esto se crea un clima dentro de la empresa que permita a cada trabajador ser responsable y consciente de sus tareas, de su gestión y de su participación en el logro del desarrollo corporativo, la misma debe ser realizado como recomiendan autores y el Ministerio de Relaciones Laborales cada seis meses. El departamento de Recursos Humanos será el responsable de garantizar un manejo correcto y efectivo de los formatos e instrumentos de evaluación; ya que para el éxito del subsistema es importante la calidad, madurez, honestidad y objetividad de los evaluadores de forma que se asegure los resultados obtenidos de la evaluación y su difusión a todos los niveles de la organización mediante los medios que dispone como correo electrónico, comunicación escrita y sistema de gestión ISO Manager.
  
6. Con la aplicación del procedimiento declarado en el sistema de gestión de la calidad, se garantiza que el personal contratado que ingrese a laborar en la compañía, sea conducido al departamento de seguridad industrial para su respectiva inducción y cumplimiento de las normas de seguridad al interior de la empresa. Luego de la aprobación del Reglamento de S.S.T. por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, se debe socializar a todo el personal que labora en la empresa y entregarles este reglamento impreso. La socialización tiene que ser aprovechando los recursos tecnológicos como el correo electrónico interno, charlas por áreas de producción y administración de acuerdo al horario de trabajo, elaboración de trípticos. Se recomienda también que en el plan anual de capacitación elaborado por la jefatura de recursos humanos considere la capacitación de los temas de seguridad y salud de forma obligatoria.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2006), *Diccionario de preguntas Gestión por Competencias Casos*, Buenos Aires - Argentina, Ediciones Granica.

Alles, M. (2007), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*, Buenos Aires - Argentina, Ediciones Granica.

Alles, M. (2008), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias Casos*, Buenos Aires - Argentina, Ediciones Granica.

Alles, M. (2008), *Comportamiento Organizacional*, Buenos Aires - Argentina, Ediciones Granica.

Anderson, D. Sweeney, D. y Williams, T. (2004), *Métodos Cuantitativos par los Negocios*, México, Cengage Learning.

Cámara de Comercio de Quito (2011), *Instructivo Salarial*, Quito - Ecuador.

Chiavenato, I. (2002), *Administración en los Nuevos Tiempos*, Colombia, Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004), *Gestión del Talento Humano*, Bogotá – Colombia, Mc Graw Hill.

Chiriboga, L. (2010), *Sistema Financiero*, Quito-Ecuador, Publigráficas Jokama.

Código del Trabajo (2010), Quito – Ecuador, Corporación de Estudios y Publicaciones.

Compañía Industrias Guapán (2008), *Análisis Inicial de Riesgos y Fuentes que los Originan*, Azogues – Ecuador, Departamento de Seguridad Industrial.

Compañía Industrias Guapán (2008), *Procesos de Producción de Cemento en Guapán*, Ecuador.

Compañía Industrias Guapán (2009), *Plan Estratégico 2009 - 2013*, Azogues – Ecuador.

Constitución de la República del Ecuador (2010), Quito-Ecuador, Ediciones Legales.

ESPAE, Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (2008), *Programa Formando Liderazgo para la Transformación*, Guayaquil – Ecuador, Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

Gaito, H., García, I., García J. (2004), *Administración de Recursos Humanos con Access y Excel*, Argentina, Omicron System.

García, J. y Casanueva, C. (2005), *Fundamentos de Gestión Empresarial*, Madrid – España, Ediciones Pirámide.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001), *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

González, M. y Olivares, S. (2006), *Comportamiento Organizacional un Enfoque Latinoamericano*, México, CECOSA.

Guizar, R. (2004), *Desarrollo Organizacional*, México, Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003), *Metodología de la Investigación*, México, Mc Graw Hill.

Instituto Ecuatoriano del cemento y del concreto (2010), *Normas Técnicas Ecuatorianas de Cemento, Cal y Yeso*, Quito – Ecuador, First Edition.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2007), *Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, Quito-Ecuador.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2002), *Régimen de Seguridad Social*, Ecuador.

Izurieta, J. (2010), *La Correcta Aplicación del Código del Trabajo en el Manejo de Recursos Humanos*, Quito – Ecuador.

Lloréns, F. y Fuentes M. (2005), *Gestión de la Calidad Empresarial*, Madrid – España, Ediciones Pirámide.

Lussier, R. y Achua, C. (2002), *Liderazgo Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades*, México, Thomson Learning.

Masón, R., Lind, D. y Marchal, W. (2003), *Estadística para Administración y Economía*, México, Alfaomega.

Ordoñez, M. (2000), *Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos*, Barcelona – España, Ediciones Gestión 2000.

Ordoñez, M. (2000), *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*, Barcelona – España, Ediciones Gestión 2000.

Palepu, K., Healy, P. y Bernard, V. (2002), *Análisis y Valuación de Negocios*, México, Thomson Learning.

Peretti, J.M. (1997), *Todos Somos Directores de Recursos Humanos*, Barcelona – España, Ediciones Gestión 2000.

Petrick, J. y Furr, D. (1997), *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*, Barcelona España, Ediciones Gestión 2000.

Petroecuador (2010), *Compendio del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud*, Ecuador.

Régimen de Seguridad Social, (2002), Quito – Ecuador, Ediciones Legales.

Robbins, S. y Coulter, M. (2000), *Administración*, México, Prentice Hall.

Rue, L. y Byars, L. (2006), *Administración Teoría y Aplicaciones*, México, Alfaomega Grupo Editor.

Sipper, D. y Bulfin, R., (2004), *Planeación y Control de la Producción*, México, MC Graw Hill.

Stutely, R. (2002), *Plan de Negocios: La estrategia inteligente*, México, Prentice Hall

SYSTEM, Centros de Formación, (2009), *Higiene Industrial*, España.

Thompson, A. y Strickland, A.J. (2004), *Administración Estratégica*, México, Mc Graw Hill.

Thompson, A, Strickland, A. y Gamble, J. (2008), *Administración Estratégica Teoría y Casos*, México, Mc Graw-Hill Interamericana.

Ulrich, D., Losey, M. y Lake, G. (1998) *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*, Barcelona – España, Ediciones Gestión 2000.

Varela, R. (2001), *Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*, Bogotá – Colombia, Prentice Hall.

Vigésimo Segundo Contrato Colectivo de la Compañía Industrias Guapán (2010), Azogues – Ecuador.

Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P. y Rivera, C. (2005) *Presupuestos Planificación y Control*, México, Pearson Educación.

Zaragoza, P. (2011), *El Coste del Trabajo en Ecuador*, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito.

Zelaya, J. (2006), *Clasificación de Puestos*, San José – Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia.

## LINCOGRAFÍA

Ayala, S. (2004), *Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos*, San Martín-Perú, Universidad Nacional de San Martín.  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/capacitaciónrecursoshumanos](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/capacitaciónrecursoshumanos)

Ministerio de relaciones laborales, (2008), [www.mrl.gov.ec](http://www.mrl.gov.ec); Documentación Legal; Mandatos Constituyentes; Mandato 2, Mandato 4; Mandato 8.

Mora, C. (2008), *Gestión del Talento Humano*, GestioPolis.com,  
<http://www.gestiopolis.com/talento humano>

Test de personalidad, (2009). [http://www.psicologia-online.com/test/test\\_personalidad\\_16\\_factores/index.php](http://www.psicologia-online.com/test/test_personalidad_16_factores/index.php)

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADO



ANEXO A:

ENCUESTA

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE COMPAÑÍA  
INDUSTRIAS GUAPAN

**Propósito:** La encuesta que al momento dispone Ud. será de importancia para conocer el manejo del talento humano en la empresa; por lo tanto es necesario su colaboración y su veracidad en las respuestas, las mismas que serán de beneficio personal como de la empresa.

**Instrucciones para contestar:** lea detenidamente la encuesta antes de contestar y marque con una X según corresponda su respuesta.

**Tiempo estimado:** 15 minutos

1. Por favor indique: ¿qué tiempo labora usted en la empresa?

10 -15 años \_\_\_\_\_ 15 - 20 años \_\_\_\_\_  
20 - 25 años \_\_\_\_\_ 25 - 30 años \_\_\_\_\_  
30 años en adelante \_\_\_\_\_

2. ¿Qué tipo de formación académica tiene usted?

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_  
Técnico Superior \_\_\_\_\_ Tercer Nivel \_\_\_\_\_  
Cuarto Nivel \_\_\_\_\_  
Estudiante \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo se enteró usted sobre el reclutamiento de personal para la empresa?

Medios de comunicación \_\_\_\_\_  
Agencias de reclutamiento \_\_\_\_\_  
Colegios, gremio \_\_\_\_\_  
Universidades \_\_\_\_\_  
Recomendación de empleados y trabajadores \_\_\_\_\_  
Recomendación política \_\_\_\_\_

4. En el proceso de selección: ¿qué etapas cumplió usted para ingresar a la empresa?

Solicitud de empleo \_\_\_\_\_

Entrevista inicial \_\_\_\_\_  
Pruebas y test de selección \_\_\_\_\_  
Entrevista de selección \_\_\_\_\_  
Examen médico \_\_\_\_\_  
Ninguno \_\_\_\_\_

5. ¿Ha tenido usted un ascenso de categoría en los dos últimos años?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Si contestó positivamente a la pregunta esta fue por:  
Concurso \_\_\_\_\_ Ascenso \_\_\_\_\_ Reubicación \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce usted si existe un plan anual de capacitación en la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Si contestó positivamente indique, ¿el plan de capacitación se cumple?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿Ha recibido usted capacitación de la empresa en los dos últimos años?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Si contestó positivamente, ¿qué tipo de capacitación fue?  
Motivacional \_\_\_\_\_  
Área de trabajo \_\_\_\_\_  
Seguridad y salud en el trabajo \_\_\_\_\_  
Informática \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_ Especifique en que \_\_\_\_\_

8. Si ha contestado usted Si, ¿cuántas horas de capacitación al año ha recibido?

1 – 20 horas \_\_\_\_\_ 21 – 40 \_\_\_\_\_ 40 o más horas \_\_\_\_\_

9. ¿Necesita usted capacitación de su área de trabajo para mejorar el desempeño?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿El cargo que desempeña está en función a su preparación educativa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. ¿Cuándo fue la última vez que le realizaron una evaluación de desempeño?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿Cree usted que el método de la estructura salarial en la empresa es equitativa e incentivadora?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
De ser la respuesta No indique porqué \_\_\_\_\_

13. Cree que los sueldos del personal de la empresa debe ser de acuerdo a:

Educación \_\_\_\_\_  
Experiencia \_\_\_\_\_  
Habilidades y destrezas \_\_\_\_\_  
Toma de decisiones \_\_\_\_\_  
Riesgos de seguridad y salud en el trabajo \_\_\_\_\_

14. ¿Cree que la empresa debe crear un plan de incentivos para los trabajadores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15. ¿Cree que los beneficios que usted tiene está acorde con las exigencias laborales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16.- ¿Cree que debe realizarse una nueva valoración de cargos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17.- ¿Recibió usted al ingresar a la empresa la inducción sobre los factores de riesgos existentes en la compañía?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

18.- ¿Conoce usted las normas y reglamentos de seguridad y salud en el trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

19.- ¿Está consciente usted de la necesidad de cumplir con las normas y disposiciones de seguridad industrial?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

20. ¿Conoce usted el manual de funciones de su cargo que mantiene en la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

***Gracias por su colaboración***

## Test de personalidad

## “ TEST DE PERSONALIDAD 16 FACTORES

*OPCIONES DE RESPUESTA:*

1	Totalmente de acuerdo
2	De acuerdo
3	Ni a favor, ni en contra
4	En desacuerdo
5	Totalmente de acuerdo

**Conteste todos los ítems indicando una sola opción**

1	Me dejo llevar por los demás	1	2	3	4	5
2	Me disgustan las obras de ficción	1	2	3	4	5
3	Me desanimo con facilidad	1	2	3	4	5
4	No me gusta involucrarme en los problemas de los demás	1	2	3	4	5
5	Llora durante las películas	1	2	3	4	5
6	Me encanta soñar despierto	1	2	3	4	5
7	No rehúso a hablar de mí mismo	1	2	3	4	5
8	Intento seguir las reglas	1	2	3	4	5
9	Quiero que me dejen en paz	1	2	3	4	5
10	Hago cosas que otros encuentran extrañas	1	2	3	4	5
11	Respeto la autoridad	1	2	3	4	5
12	No respeto las reglas	1	2	3	4	5
13	Hago cosas inesperadas	1	2	3	4	5
14	Me enfado con facilidad	1	2	3	4	5
15	Tengo cambio de humor radicales con frecuencia	1	2	3	4	5
16	Me hago cargo	1	2	3	4	5
17	Me siento culpable cuando digo "no"	1	2	3	4	5
18	Supero las adversidades con facilidad	1	2	3	4	5
19	No me interesan las argumentaciones y conversaciones teóricas	1	2	3	4	5
20	Busco el silencio	1	2	3	4	5
21	Animo a la gente	1	2	3	4	5
22	Rara vez me pierdo en mis pensamientos	1	2	3	4	5
23	No hablo en presencia de extraños	1	2	3	4	5
24	Nado contra la corriente	1	2	3	4	5
25	No me importa comer sólo	1	2	3	4	5
26	Intento no pensar en los necesitados	1	2	3	4	5
27	Digo lo que pienso	1	2	3	4	5
28	Me encanta las fiestas grandes	1	2	3	4	5
29	Siempre estoy de broma	1	2	3	4	5
30	Me opongo a la autoridad	1	2	3	4	5
31	Creo en la importancia del arte	1	2	3	4	5

32	Hago amigos con facilidad	1	2	3	4	5
33	Nunca me enrolo en desafíos	1	2	3	4	5
34	Me intereso por la vida de los demás	1	2	3	4	5
35	Pospongo tareas desagradables	1	2	3	4	5
36	Raramente le busco un significado más profundo a las cosas	1	2	3	4	5
37	No me gustan los acontecimientos con mucha gente	1	2	3	4	5
38	Empleo tacos	1	2	3	4	5
39	Disfruto dejando volar mi imaginación	1	2	3	4	5
40	Me siento amenazado con facilidad	1	2	3	4	5
41	Siento las emociones de los demás	1	2	3	4	5
42	Sé evadir reglas	1	2	3	4	5
43	Aprendo rápidamente	1	2	3	4	5
44	Me disgusta la música alta	1	2	3	4	5
45	No me gustan las películas de acción	1	2	3	4	5
46	Me resisto a la autoridad	1	2	3	4	5
47	No me gusta la poesía	1	2	3	4	5
48	Creo que la gente básicamente sigue una moralidad	1	2	3	4	5
49	No me molesta el desorden	1	2	3	4	5
50	Me enojan los errores de otros	1	2	3	4	5
51	Me considero una persona normal	1	2	3	4	5
52	Me guardo mis pensamientos	1	2	3	4	5
53	Saco tiempo para los demás	1	2	3	4	5
54	Utilizo mi cerebro	1	2	3	4	5
55	No me enojo con facilidad	1	2	3	4	5
56	Escondo mis sentimientos	1	2	3	4	5
57	Me siento desesperado	1	2	3	4	5
58	Disfruto discutiendo sobre películas y libros con mis amigos	1	2	3	4	5
59	Me gusta perderme en mis pensamientos	1	2	3	4	5
60	Llevo a cabo las tareas de inmediato	1	2	3	4	5
61	Creo que las leyes deberían ser aplicadas estrictamente	1	2	3	4	5
62	Hago que la gente se sienta a gusto	1	2	3	4	5
63	Me preocupo por las cosas	1	2	3	4	5
64	No estoy realmente interesado en los demás	1	2	3	4	5
65	Confío en los demás	1	2	3	4	5
66	No disfruto viendo a actuaciones de danza	1	2	3	4	5
67	Reflexiono antes de actuar	1	2	3	4	5
68	Llevo la conversación a nivel más elevado	1	2	3	4	5
69	Dejo mis cosas personales al margen	1	2	3	4	5
70	Me disgusto con facilidad	1	2	3	4	5
71	Conozco las respuestas a muchas preguntas	1	2	3	4	5
72	Intento perdonar y olvidar	1	2	3	4	5
73	Me irrito con facilidad	1	2	3	4	5
74	Intento evitar a la gente complicada	1	2	3	4	5
75	Quiero que todo esté "en su punto"	1	2	3	4	5

76	Evito argumentaciones y conversaciones filosóficas	1	2	3	4	5
77	Leo mucho	1	2	3	4	5
78	Rara vez sueño despierto	1	2	3	4	5
79	Tengo miedo de hacer lo incorrecto	1	2	3	4	5
80	Disfruto de mi privacidad	1	2	3	4	5
81	Me hieren con facilidad	1	2	3	4	5
82	Exteriorizo mis pensamientos íntimos	1	2	3	4	5
83	No hablo mucho	1	2	3	4	5
84	Me encantan las flores	1	2	3	4	5
85	Creo en una única religión verdadera	1	2	3	4	5
86	Mi vocabulario es pobre	1	2	3	4	5
87	Sopeso los pros y los contras	1	2	3	4	5
88	Me gusta leer	1	2	3	4	5
89	No estoy interesado en ideas abstractas	1	2	3	4	5
90	Exteriorizo mis sentimientos	1	2	3	4	5
91	No confío en la gente	1	2	3	4	5
92	Entretengo a mis amigos	1	2	3	4	5
93	A menudo me siento incómodo rodeado de los demás	1	2	3	4	5
94	Disfruto siendo parte de una multitud ruidosa	1	2	3	4	5
95	No tengo miedo de ser crítico	1	2	3	4	5
96	Sospecho que los demás esconden motivos ocultos	1	2	3	4	5
97	No me gusto a mí mismo	1	2	3	4	5
98	Me fío de lo que la gente dice	1	2	3	4	5
99	Creo que la gente rara vez dice toda la verdad	1	2	3	4	5
100	Me quedo en un segundo plano	1	2	3	4	5
101	Espero que sean otros los que me enseñen el camino	1	2	3	4	5
102	Me encanta idear nuevas formas de hacer las cosas	1	2	3	4	5
103	Rara vez me siento triste	1	2	3	4	5
104	Tengo poco que decir	1	2	3	4	5
105	No me molesto con facilidad	1	2	3	4	5
106	Insisto hasta que todo está perfecto	1	2	3	4	5
107	Tengo una palabra amable para todo el mundo/No hablo mal de nadie	1	2	3	4	5
108	Actuar de forma descontrolada y alocada	1	2	3	4	5
109	Soy preciso en mi trabajo	1	2	3	4	5
110	Me cuesta acercarme a los demás	1	2	3	4	5
111	Necesito la compañía de otras personas/No puedo vivir sin la compañía de otras personas	1	2	3	4	5
112	Invierto tiempo pensando sobre errores pasados	1	2	3	4	5
113	Soy el alma de la fiesta	1	2	3	4	5
114	No me preocupa aquello que ya ha pasado	1	2	3	4	5
115	Me gusta ponerme de pie cuando oigo el himno nacional	1	2	3	4	5
116	Las personas desordenadas no me molestan	1	2	3	4	5
117	Disfruto pasando tiempo sólo	1	2	3	4	5
118	Me gusta el orden	1	2	3	4	5
119	Estoy abierto a los demás	1	2	3	4	5

120	A menudo me siento triste	1	2	3	4	5
121	Recelo de los demás	1	2	3	4	5
122	Hablo con mucha gente distinta en las fiestas	1	2	3	4	5
123	Quiero estar a cargo	1	2	3	4	5
124	Contrarresto los argumentos de los demás	1	2	3	4	5
125	Raramente advierto mis reacciones emocionales	1	2	3	4	5
126	Sé cómo consolar a los demás	1	2	3	4	5
127	No me importa ser el centro de atención	1	2	3	4	5
128	Dejo que otros tomen las decisiones	1	2	3	4	5
129	Sé que no soy una persona especial	1	2	3	4	5
130	Hago las cosas siguiendo estrictamente las reglas	1	2	3	4	5
131	Disfruto del silencio	1	2	3	4	5
132	Me salto las palabras complicadas cuando leo	1	2	3	4	5
133	No dejo que los demás me desanimen	1	2	3	4	5
134	Prefiero la variedad a la rutina	1	2	3	4	5
135	No me frustro con facilidad	1	2	3	4	5
136	Disfruto siendo parte de un grupo	1	2	3	4	5
137	Prefiero hacer las cosas por mí mismo	1	2	3	4	5
138	Me siento abatido por las adversidades	1	2	3	4	5
139	Tiendo a juzgar a los demás rápidamente	1	2	3	4	5
140	Adopto posiciones fuera de la norma	1	2	3	4	5
141	Creo que la gente es fundamentalmente malvada	1	2	3	4	5
142	Mi habitación es un desorden	1	2	3	4	5
143	Me cuesta perdonar a los demás	1	2	3	4	5
144	Puedo tomar medidas contundentes	1	2	3	4	5
145	Me siento a gusto conmigo mismo	1	2	3	4	5
146	Disfruto reuniendo/reconciliando a la gente	1	2	3	4	5
147	Tiendo a analizar las cosas	1	2	3	4	5
148	Hago comentarios profundos	1	2	3	4	5
149	Juzgo a la gente por su apariencia	1	2	3	4	5
150	Disfruto del trabajo en equipo	1	2	3	4	5
151	Disfruto escuchando nuevas ideas	1	2	3	4	5
152	Me cuesta que otras personas me conozcan	1	2	3	4	5
153	Me siento confundido con facilidad	1	2	3	4	5
154	Soy el último en reír con un chiste	1	2	3	4	5
155	Creo en las buenas intenciones de los demás	1	2	3	4	5
156	Casi siempre estoy relajado	1	2	3	4	5
157	Tomo el control sobre las cosas	1	2	3	4	5
158	Revelo poco de mí mismo	1	2	3	4	5
159	Empiezo las conversaciones	1	2	3	4	5
160	Me siento cómodo rodeado de gente	1	2	3	4	5
161	Rara vez estoy de broma	1	2	3	4	5
162	Soy una persona abierta sobre mis sentimientos con los demás	1	2	3	4	5
163	No soporto que alguien me contradiga	1	2	3	4	5

## RESULTADOS DEL TEST DE PERSONALIDAD 16 FACTORES

Sus resultados con esta banda azul: pueden valorar su resultado con el gráfico de base que le indica si sus resultados son bajos, normales o altos



Fuente: [www.psicologia-online.com/test/test\\_personalidad\\_16\\_factores/index.php](http://www.psicologia-online.com/test/test_personalidad_16_factores/index.php)

Elaboración: Investigador

### Factor 1: CALIDEZ

Puntuaciones Altas indican su disposición a mostrar afecto, a ser cariñoso, expresivos, le gusta cooperar y el grupo, se muestra generoso y activo. Puntuaciones Bajas indican que tiende a ser más reservado, formal, más solitario y escéptico hacia el grupo. Prefiere trabajar solo y muestra tendencia a la rigidez y precisión al hacer sus cosas.

### Factor 2: INTELIGENCIA

Una puntuación Alta indica que tiene buen pensamiento abstracto, mayor cuanto más alta sea la puntuación obtenida, en una puntuación muy alta se le puede percibir como muy inteligente. Puede analizar y comprender rápidamente las ideas o conceptos que se le presenten. Puntuaciones Bajas, indican tendencia al pensamiento concreto. Se tiende a interpretar la mayoría de las cosas de manera literal y concreta. Puede tener dificultades para comprender conceptos y para el aprendizaje en general.

### Factor 3: ESTADO EMOCIONAL

Una puntuación Alta indica un rasgo de persona realista y estable emocionalmente. Se muestra maduro, con una gran fuerza del yo. Puntuaciones Bajas indican una tendencia a sentirse frustrado rápidamente bajo condiciones no-satisfactorias, tendencia a evadir la realidad y poca fuerza del yo. A nivel clínico puntuaciones bajas indican insatisfacción, tendencia a los miedos y fobias, a dificultades para dormir y problemas de tipo psicossomático.

### Factor 4: ASERTIVIDAD

Puntuaciones Altas indican una tendencia hacia una actitud más dominante. Resulta agradable y atractivo el estar en posición de poder. Puntuaciones muy altas pueden indicar tendencia a la agresividad, competitividad, testarudez, asertividad y a mostrarse muy seguro de sí mismo. Puntuaciones Bajas indican una tendencia a la humildad y docilidad. Tendencia a dejarse llevar fácilmente por otros. A ser conformista, pasivo y considerado. Para evitar conflictos en las relaciones interpersonales, se intenta complacer y ganarse la aprobación de los demás.

### **Factor 5: GREGARISMO**

Una puntuación Alta indican una tendencia a ser altamente entusiasta, espontánea, expresivo, alegre, a ser franco e impulsivo. Las personas con puntuaciones muy altas en este factor suelen ser elegidos como líderes. Puntuaciones Bajas indican tendencia a la sobriedad, prudencia, seriedad, a la introspección y al pesimismo.

### **Factor 6: OBEDIENCIA**

Una puntuación Alta indica tendencia al moralismo, responsabilidad y actuar de acuerdo a las reglas. Puntuaciones Bajas indican una tendencia a no comportarse de acuerdo a las reglas, ni a seguir por completo las normas de la sociedad o de su entorno cultural. Tendencia a responder una serie de valores distintos a los que establece la sociedad.

### **Factor 7: AMISTAD**

Puntuaciones Altas indican que predomina el sistema nervioso parasimpático. Esto permite funcionar con altos niveles de estrés. Puntuaciones muy altas se dan en personas que ignoran las señales que indiquen o presagien peligros externos, les encanta correr riesgos y disfrutan de éxtasis que les produce el ser aventureros. Puntuaciones Bajas indican predominio del sistema simpático. Tendencia a reaccionar de manera exagerada a cualquier percepción de posible amenaza. Tendencia a lo seguro, predecible y estable.

### **Factor 8: SENSIBILIDAD**

Puntuaciones Altas indican tendencia a funcionar bajo el dominio de los sentimientos. Puntuaciones muy altas describen a personas que tienden a ser muy emotivas y de una sensibilidad extrema. Se les puede describir como distraídos, soñadores, intuitivos, impacientes, temperamentales y, por lo general, no son muy realistas. Puntuaciones Bajas indica tendencia regirse por el pensamiento racional, a lo práctico y al realismo. Puntuaciones muy bajas se dan en personas independientes, responsables, escépticos y, en ocasiones, pueden resultar cínicos y rudos.

### **Factor 9: DESCONFIANZA**

Puntuaciones Altas indican unas fronteras personales tan marcadas que se desconecta del resto de la humanidad. Tendencia a desconfiar de los demás, y a un comportamiento paranoico. Las relaciones interpersonales son generalmente problemáticas, deteriorándose por el exceso de celos, sospechas y el escepticismo. Puntuaciones Bajas indican una tendencia a sentirse parte de un mundo compuesto por toda la humanidad, a confiar en los demás, adaptarse fácilmente, a preocuparse por sus compañeros. Las personas con puntuaciones muy bajas son abiertas, tolerantes y muy poco competitivas.

### **Factor 10: IMAGINACIÓN**

Puntuaciones Altas indican una tendencia a sumergirse en sus pensamientos. A la distracción y a prestar poca atención a lo que sucede a su alrededor. Puntuaciones muy altas se dan en personas con una gran imaginación, muy creativas, poco convencionales e interesadas sólo en la esencia de las cosas. Puntuaciones bajas indican tendencia a ser una

persona muy realistas y práctica. Tendencia a valorar lo concreto y lo obvio. Bajos niveles de creatividad. En casos de emergencia, tienden a mantener la calma y son capaces de resolver la situación.

### **Factor 11: RESERVA**

Una puntuación Alta indica una tendencia a ser calculador, refinado, diplomático y muy consciente socialmente. Puntuaciones Bajas describen un perfil de persona genuina, abierta, directa y sincera que no se esfuerza por impresionar a otros.

### **Factor 12: ANSIEDAD**

Puntuaciones Altas indican una tendencia a expectativas muy altas, preocupación excesiva, sentimiento de culpa e inseguridad. Puntuaciones Bajas indican una visión muy positiva de su persona, seguridad en sí mismo. Puntuaciones muy bajas pueden indicar tendencia a ser insensibles hacia los sentimientos y necesidades de los demás.

### **Factor 13: COMPLEJIDAD**

Puntuaciones Altas indican una tendencia a sentirse menos atado que el resto de las personas, tendencia a ser muy liberal y cierto rechazo a lo tradicional y convencional. Las personas con puntuaciones muy altas, por lo general, suelen mostrarse intelectuales y escépticos que se preocupan por estar bien informados y están menos inclinados a moralizar y más propensos a experimentar en la vida. Puntuaciones Bajas indican tendencia a ser conservadores y tradicionales. Puntuaciones muy bajas se dan en personas que aceptan lo establecido sin cuestionario, no les interesa el pensamiento intelectual o analítico y demuestran una marcada resistencia al cambio.

### **Factor 14: INTROVERSIÓN**

Puntuaciones Altas indican una tendencia a ser un individuo autosuficiente que acostumbra a tomar decisiones sin preocuparse por las opiniones ajenas, preferencia a estar solos la mayor parte del tiempo y hacer sus cosas sin pedir ayuda a los demás. Puntuaciones Bajas indican una preferencia por estar en grupo la mayor parte del tiempo y tomar las decisiones en base a lo que piensan otros y lo que establece la sociedad, en vez de utilizar su propio juicio. Necesidad de sentir que se pertenece a un grupo donde se es aceptado y querido.

### **Factor 15: ORDEN**

Puntuaciones Altas indican una tendencia a controlar las emociones, a ser muy auto-conscientes, compulsivos y perfeccionistas. Puntuaciones Bajas indican bajo autocontrol y disciplina. Puntuaciones muy bajas se dan en personas que no le dan importancia alguna a las reglas que establece la sociedad, pero llevan una vida más relajada y menos estresante que los que obtienen puntuaciones altas aunque tienden a ser menos exitosas y reconocidas.

## **Factor 16: EMOCIÓN**

Puntuaciones Altas marcan una tendencia a padecer una incomodidad subjetiva constante, impaciencia e incapacidad para mantenerse inactivos. Puntuaciones Bajas indican una existencia tranquila y relajada, regida por la calma, la paciencia y un alto grado de satisfacción que podría conducir a la vagancia y al conformismo.”



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**



**ANEXO C**

**ACTA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA**

Conforme las normas exigidas por el Instituto de Postgrados de la Universidad Técnica del Norte, se procede a levantar la presente acta que formará parte integrante de la Tesis “Manejo del Talento Humano en la Compañía Industrias Guapán, Diseño de un Sistema de Administración Integrado”, para mejorar y optimizar la admisión, las compensaciones, el plan de capacitación, la evaluación y la seguridad y salud en el trabajo del personal de la empresa.

Se cuenta con el apoyo del Gerente General, Director Administrativo, Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Seguridad Industrial de la empresa.

El investigador procede a socializar en forma individualizada la propuesta y los principales objetivos.

Una vez conocida la propuesta, se procede a discutir y evaluarla, procediendo a la revisión del material expuesto y entregado a los usuarios por parte del investigador, se somete a consideración y juicio de los funcionarios seleccionados, quienes emiten sus opiniones y la utilidad práctica de la propuesta; por lo que es necesario socializar al personal de acuerdo al área que labora en lo referente a valoración de puestos, plan de capacitación y SST; mediante el correo electrónico interno y presentación por áreas y de acuerdo al horario de trabajo en la sala de capacitación.

Para constancia de lo actuado firman en la unidad de acto.

Azogues, junio de 2011

---

Dr. Caupolicán Ochoa Neira  
GERENTE GENERAL

---

Dr. Julio César Palomeque  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO

---

Econ. Marcelo Rojas Chica  
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

---

Ing. Javier Sacoto Sacoto  
JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

---

Ing. Andrés González Rodríguez  
INVESTIGADOR