

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### ***CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA***

##### ***Antecedentes***

Compañía Industrias Guapán S.A. fue constituida en la ciudad de Azogues en el año 1955 y su objeto fue concebido para producir cementos y derivados. En 1965 inicia sus operaciones con una capacidad de producción de 250 toneladas métricas diarias de cemento, y sólo hasta el año 1992, en base a inversiones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, en calidad de primer accionista, amplió su capacidad productiva a través de poner en marcha una nueva línea de producción que alcanzó a 1.100 toneladas métricas por día.

En la actualidad, la administración la ejecuta el Fideicomiso Mercantil Alianza Cementera Nacional integrado por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), Empresa Pública Cementera del Ecuador (EPCE), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y la Corporación Financiera Nacional (CFN), conformándose el Directorio de la empresa con un representante por institución.

Industrias Guapán cuenta con un contingente de recurso humano en el orden de 285 personas, entre trabajadores y empleados. Este personal ejecuta actividades con predominio físico e intelectual, de manera concordante y en función de su vinculación con las áreas de producción o administración respectivamente. Si bien en los últimos años la empresa ha canalizado importantes inversiones en innovación tecnológica, lo que ha derivado en mejora notable de su eficiencia y rentabilidad; en contraste, el talento humano no se ha beneficiado de un régimen sustentado en sistemas y subsistemas exigidos por la administración moderna, y que indudablemente habría derivado en la optimización de los niveles de productividad.

Lo referido en el párrafo inmediatamente anterior, hace suponer que la empresa ha sido cimentada únicamente como un medio de enriquecimiento y poder, es decir como un ente económico que habría asumido como misiva exclusivamente la obtención de índices financieros enfocados netamente a la consecución de mayores niveles de rentabilidad, descartando la potenciación del recurso humano sin beneficiarlo de un espacio que le posibilite pregonar el principio del intercambio de trabajo para mantener y lograr una vida más digna. La gente no ha sido considerada como un recurso de relevante importancia, muy a pesar de que el hombre necesita de las mejores condiciones y consideraciones en el trabajo, lo que no ha viabilizado evidenciar una óptima vinculación entre el talento humano y la empresa.

### *Situación actual*

En la República del Ecuador se consumen cinco millones de toneladas de cemento anuales, aproximadamente, ello como producto de políticas públicas que posibilitaron el desarrollo de la infraestructura vial y energética, así como por el apogeo de la construcción de viviendas por parte del sector privado derivado básicamente de la concesión de crédito público económico a través de la banca estatal.

Consecuentemente el País ha experimentado una tendencia creciente en la demanda de cemento. Empero, la oferta ha sido monopolizada por compañías transnacionales, a decir: Holcim y Lafarge, con participaciones del 56% y 29% (85 % total) en el mercado nacional. Como “contraparte”, la falta de inversiones en las Empresas constituidas por capitales públicos nacionales, Cementos Guapán y Chimborazo, ha derivado en limitadas participaciones en el mercado ecuatoriano, con índices en el orden del 8% y 7%, respectivamente (total 15%).

Sin embargo, en el afán de contrarrestar la relevante participación transnacional en el mercado, el Fideicomiso Mercantil Alianza Cementera Nacional ha establecido como política cementera el impulsar un programa agresivo de inversiones, cuyo objetivo es lograr que las empresas estatales, Guapán y Chimborazo, alcancen hasta el año 2012 el 30% de la participación del mercado de cemento a nivel nacional, y así hacerle competencia a las transnacionales que se encuentra en el país; y, con el objetivo de iniciar un estudio de pre-

factibilidad de un proyecto de creación de una nueva planta cementera estratégicamente ubicada en el oriente por la cercanía de la materia prima; el mismo que será ejecutado con un socio estratégico experto en cementos del exterior.

Lo referido podrá lograrse con desarrollo tecnológico que posibilite incremento de calidad y productividad, utilizando la principal ventaja competitiva como es el recurso humano que presta su contingente en las empresas públicas citadas. Este recurso se constituirá en el protagonista del fortalecimiento innovador, todo ello sobre la base de que es generador de la producción, ventas, atención al cliente, tomador de decisiones, líder, y motivador. Es importante que este tema haya sido concebido como estrategia del Fideicomiso actual, el que a través de la Fiducia permitirá contar con organizaciones que incluyan a recursos humanos competentes y comprometidos con los objetivos organizacionales.

Cabe destacar que los cambios más significativos de la Empresa en los últimos años ha sido la travesía de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, de las transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno, el trabajo en equipo, el compromiso, la responsabilidad social y ecológica. Las evoluciones que se han iniciado en la Empresa sin dudas lograrán una organización con éxito a partir de la aplicación de nuevas filosofías, de nuevos enfoques, concibiendo grupos humanos renovados, actualizados en conocimiento y con aprendizaje permanente.

Paralelamente la Empresa tenderá al fortalecimiento del concepto de recurso humano, descartando la idea inicial de valorar al ser humano por su condición única y tratarlo como tal. Empero, los recursos se agotan y algunos son susceptibles a ser sustituidos, siempre con la concepción de que el hombre como recurso, es renovable. A pesar de todo, la idea de continuar calificando a la gente como recurso humano se mantiene hasta estos días, aún cuando se empieza a escuchar expresiones como capital humano, con el cual se trató de introducir el concepto de inversión y a asociarlo como tal.

En síntesis, es necesario considerar que la Empresa, de manera general, es una entidad económica en donde se fusionan dinámicamente factores que son necesarios para el proceso de producción, como los recursos, el talento humano, el trabajo y la dirección empresarial. Los administradores deberán comprometerse con el trabajo que desempeñan sus

colaboradores y así saber elegir el curso de acción que más le convenga a la Empresa. Consecuentemente, hay que manifestar que paralelamente a que la Empresa esté sujeta a cambios tecnológicos y modernización de sus procesos productivos, deben concebirse enfoques que incluyan al talento humano previendo que éste no se encuentre estático. Para ello, deberán imponerse modelos de administración que vayan a la par con estos cambios en el afán de lograr efectividad y eficiencia del personal que opera equipos y labora en áreas administrativas de la Empresa.

### *La prospectiva*

Es indispensable ejecutar un proyecto de implementación de un sistema de administración del talento humano ya que en la actualidad dentro de la empresa, se aplica en parte los subsistemas como son: la admisión de personal, compensación de las personas, capacitación, evaluación de desempeño y la seguridad y salud en el trabajo.

En la organización es necesario tener una visión más dinámica para hablar de administración del personal o del talento humano, enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales que hagan la diferencia, porque la tendencia actual va más allá de una administración con las personas.

Administrar con las personas significa conducir la organización junto con sus trabajadores, ya que no mira a las personas como recursos organizacionales sino sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones, siendo agentes proactivos dotados de puntos de vista propios y sobre todo de inteligencia y sus habilidades humanas.

Con la evolución del pensamiento se crea expresiones como el talento humano, por lo que las personas responsables del área ya no hablan de administrar el talento sino de gestionarlo, de gerenciarlo, ni tampoco de invertir en el capital humano sino de desarrollar su talento, sus competencias, pues finalmente se entendió que si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es próspera la empresa también lo será, por lo que sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo, ni ganancias, ni pérdidas.

Hoy en día se considera al conocimiento como el capital humano o talento humano, ya que las empresas a nivel mundial involucran sus estados financieros con su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es necesario y parece ser el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa; y, es el capital humano que multiplica el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas urge un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio; para lograrlo hay que luchar para obtener el compromiso del talento humano el cual sólo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

### ***IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS***

El talento humano en la Compañía Industrias Guapán se considera como la mano de obra y al ser éste uno de los aspectos más importantes, por ser las personas quienes con su trabajo mejoran la productividad para satisfacción de los clientes; en tal razón, deben cumplir a cabalidad este objetivo realizando cambios importantes que certifiquen que la mejor inversión es la que se realice en el mejoramiento del manejo de talento humano, aspecto que debe considerarse incluso más primordial que la misma modernización de la infraestructura. Para ello, la empresa centrará su atención en técnicas de reclutamiento que permitan identificar al individuo que posea habilidades necesarias para desarrollar las actividades precisadas en el puesto de trabajo, con conocimiento de las políticas de la empresa y que el desempeño no represente esfuerzos adicionales. En tal virtud, las técnicas de selección del personal tendrán que ser más subjetivas y afinadas, lo que determinará que los requerimientos de los recursos humanos, acrecienten fuentes más efectivas que admitan congregar a candidatos idóneos, al evaluar la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, para ello se utilizaría una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos, todos estos instrumentos servirán para obtener información del solicitante, lo que permitirá a la organización dilucidar la idoneidad del aspirante para el desempeño en el puesto requerido.

La programación de la capacitación no es acorde a la realidad, de los procesos de producción ni de las necesidades, utilizan la mano de obra calificada con una administración salarial no equitativa a la instrucción; por lo que se hace necesario identificar las necesidades individuales para fortalecer la capacitación y el aprendizaje continuo de los trabajadores, para ello dispondrá de información y tecnología que hoy en día están al alcance en todas las empresas, sólo al identificar a las personas con sus conocimientos y habilidades intelectuales convertirán en la base principal de la organización, transformando una nueva cultura organizacional que implicaría considerar a los trabajadores de simples recursos humanos a verdaderos talentos humanos poseedores de inteligencia, habilidades, criterios y destrezas.

Existen en los trabajadores falta de motivación laboral por la estructura salarial que mantiene la empresa que la catalogan como inadecuada, lo que repercute en los diferentes procesos de producción a causa de una baja autoestima y limitado rendimiento productivo, resultado de ello se tendría costos variables dentro de un mismo período contable. Ante lo cual, necesita diseñar un sistema de remuneración que cumpla con un conjunto de normas y procedimientos para establecer las estructuras de salarios equitativos y justos en la Compañía, así, al contar con una nueva escala salarial la organización tendría un conjunto integrado de cargos en diferentes jerarquías para las diversas actividades de la empresa. También necesitará lograr un equipo de trabajo eficiente y productivo, comprometido con la empresa.

Deben implementar un método de evaluación basado en el desempeño del personal en los diferentes procesos de producción, mediante un estudio de revisión del comportamiento y del trabajo, reconocer sus fortalezas y corregir sus debilidades, además determinará las necesidades de entrenamiento de los trabajadores y empleados, para contar con talento humano capacitado y motivado en cumplimiento de su labor.

### ***PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

De acuerdo al análisis realizado, la presente investigación se desarrolló en base del siguiente problema:

¿El diseño de un sistema de administración integrado aplicado al talento humano de “Compañía Industrias Guapán”, permitirá conducir a la organización hacia un manejo

administrativo flexible e integral del mismo, con un enfoque que tienda a personalizar y a ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades, destrezas, conocimientos y capacidades intelectuales?

## ***OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN***

### ***Objetivos generales***

1. Realizar el análisis situacional del manejo del talento humano que caracteriza a Compañía Industrias Guapán.
2. Diseñar un sistema del manejo del talento humano orientado a potencializar las capacidades del personal para generar resultados efectivos en la Compañía Industrias Guapán.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar los aspectos del manejo del talento humano en la compañía.
2. Determinar el proceso actual que se aplica en la admisión, capacitación, compensación y evaluación del personal.
3. Diseñar un nuevo proceso de admisión para el reclutamiento y selección del personal.
4. Formular un plan para la capacitación del talento humano.
5. Plantear un modelo para la evaluación del talento humano.
6. Prevenir los accidentes laborales en los diferentes procesos de producción, cumpliendo con la seguridad y salud en el trabajo.

## ***PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN***

1. ¿Cómo cambiar y transformar el modelo de manejo Administrativo del Talento Humano en la Compañía Industrias Guapán?
2. ¿Por qué es importante determinar la información necesaria sobre los procesos actuales de admisión, capacitación y evaluación del personal?

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?
4. ¿Para qué realizar un diagnóstico de las necesidades de entrenamiento y capacitación en la empresa?
5. ¿Por qué los métodos de evaluación de desempeño, deben pasar de los tradicionales a los modernos con evaluaciones participativas por objetivos?
6. ¿Cómo las condiciones laborales de la empresa permitirán garantizar la salud y bienestar del personal en el desempeño de sus tareas?

### ***JUSTIFICACIÓN***

El área de recursos humanos ha experimentado cambios y transformaciones en los últimos tiempos; el manejo del talento humano en la administración y en los procesos de producción de la compañía Industrias Guapán, no consideran primordial lo que amerita que implementen este proyecto para que cuenten con competencias, habilidades y destrezas del talento humano para un óptimo desarrollo personal e institucional.

Por ello el desarrollo que promueve las nuevas tendencias, guían a la empresa a manejar un sistema administrativo del talento humano, en pro de aprovechar al máximo los recursos tecnológicos existentes para diseñar un modelo o sistema de administración técnica del personal.

Con la globalización de los negocios, el manejo del talento humano es un término que debe ser considerado en muchas empresas públicas y privadas de país, no solamente por el tema de ahorrar o reducir costos, sino buscar optimizar los modelos de gestión administrativos para ofrecer un servicio de calidad a sus clientes siempre con el respaldo tecnológico.

Las organizaciones exitosas pueden crecer, prosperar o mantener su continuidad optimizando su talento humano; ya que al aumentar o disminuir las fortalezas o debilidades de la institución es necesario que los administradores traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional, incentivando su participación en la toma de decisiones.



## **VIABILIDAD**

**Administrativa.-** se da por la autorización de la administración de la Compañía para realizar la investigación con el personal de las áreas de producción, administración, financiero y ventas.

**Política.-** se determina en base a la información proporcionada de los procedimientos y labores que ejecutan los empleados y trabajadores de la Compañía.

**Técnica.-** esta investigación es técnicamente posible ya que no se requiere tecnología de última generación y posee los elementos necesarios para desarrollarla; además se cuenta con bibliografía científica, pedagógica; y, de requerirlo se contaría con el asesoramiento del personal técnico de la empresa.

**Económica.-** La investigación es viable ya que el valor será financiado en su totalidad por el estudiante en la compra de libros, transporte, los insumos de suministros de oficina y otros.

**Legal.-** se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador, el Código de Trabajo, Ministerio de Relaciones Laborales, Contrato Colectivo, Estatutos, Normas y Reglamentos Internos de la Compañía.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### ***INTRODUCCIÓN***

El término Recurso Humano está relacionado a la persona como un instrumento de esfuerzo o actividad humana, sin tomar en consideración que éste es el capital principal de la empresa, por lo que deben ser estudiados como seres dotados de inteligencia, personalidad, habilidades, conocimientos y aspiraciones; características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo tanto de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Como puede apreciarse el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de la empresa, por lo tanto si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización caminará, caso contrario se detendrá; entonces la compañía debe prestar primordial atención a su Talento Humano.

Es necesario entonces estudiar a la administración del Talento humano desde el momento de reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar. Cumpliendo con sus remuneraciones, beneficios; y con las condiciones laborales que rigen las leyes y normas.

#### ***ADMISIÓN DEL TALENTO HUMANO***

“Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización. Hay un verdadero esquema de depuración: cada organización codifica las características humanas importantes para la consecución de los objetivos organizacionales e identificación con la cultura interna, y selecciona a las personas que las poseen en grado elevado. El proceso

de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no sólo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar. En consecuencia, hay una elección recíproca: las organizaciones escogen a las personas que pretenden incorporar y las personas eligen las organizaciones donde desean trabajar.” (Chiavenato, 2004, p.82).

### **Reclutamiento de personas**

“Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.” (Alles, 2007, p.168).

Es el primero de los subsistemas que se debe aplicar en la empresa, previo a la necesidad de personal por la existencia de la vacante o por creación del cargo. Para lo cual los candidatos deben cumplir con los aspectos mínimos definidos en el perfil del cargo.

### ***Mercado del talento humano***

“El mercado de recursos humanos o mercado de candidatos, se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo. El mercado de recursos humanos está constituido por personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. Como todo mercado puede fraccionarse para facilitar el análisis y la penetración. El mercado del talento humano puede presentar situaciones en que predomina la oferta (abundancia de candidatos) o la demanda (escasez de candidatos).” (Chiavenato, 2004, p.91,92).

Las características del mercado del talento humano influyen en las prácticas del personal de las organizaciones que componen el mercado laboral. Además de influir en el comportamiento de las empresas, también influyen en el comportamiento de las personas y en particular de los candidatos.

## *Técnicas de reclutamiento*

El reclutamiento de las personas puede ser interno o externo. “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la empresa, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a los candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado – donde quiera que se encuentre- y atraerlo a la organización.

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su *currículum vitae* a la organización.” (Chiavenato, 2004, p.95,97).

La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena sus datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.

El *currículum vitae* u hoja de vida tiene enorme importancia en el reclutamiento externo; funciona como un catálogo o portafolio del candidato y trae varias secciones: datos personales (nombre, edad, dirección y teléfono), objetivos propuestos (cargo o posición deseada), formación académica (cursos realizados), experiencia profesional (empresas donde trabaja y ha trabajado); y, habilidades y calificaciones profesionales (principales fortalezas y competencias personales). Los candidatos seleccionados son llamados a entrevistas, otros son archivados para tenerlos en cuenta en el futuro.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

1. Avisos en periódicos y revistas especializadas.
2. Agencias de reclutamiento: operadas por el gobierno, asociadas con organizaciones sin fines de lucro y particulares o privadas de reclutamiento.
3. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.

4. Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
5. Base de datos de candidatos.

### *Evaluación de los resultados*

“Como toda actividad importante, el reclutamiento debe proporcionar resultados a ambas partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple su función y a qué costo. El reclutamiento debe llegar a ser una parte significativa del mercado del talento humano. En el enfoque cuantitativo, a cuanto más candidatos llegue, tanto mejor será el reclutamiento. Sin embargo, en el enfoque cualitativo, lo más importante es escoger candidatos que sean seleccionados, entrevistados y enviados hacia el proceso de selección.” (Chiavenato, 2002, p.102).

Existen tres criterios para evaluar el reclutamiento en número o porcentaje de:

1. Criterios de evaluación global:
  - a. Cargos cubiertos en el tiempo normal.
  - b. Cargos cubiertos a bajo costo por admisión.
  - c. Cargos cubiertos por personas que permanecen más de un año en la empresa.
  - d. Cargos cubiertos por personas que están satisfechas con su nueva posición.
2. Criterio de evaluación orientados hacia el reclutador:
  - a. Número de entrevistas realizadas.
  - b. Calidad de los entrevistados evaluada por los entrevistadores.
  - c. Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos.
  - d. Porcentaje de candidatos recomendados admitidos y tienen buen desempeño.
  - e. Costo por entrevista.
3. Criterios de evaluación orientados al método de reclutamiento:
  - a. Número de candidatos que se presentaron.
  - b. Número de candidatos que llenan los requisitos del cargo presentados.
  - c. Costos por candidato.
  - d. Tiempo requerido para generar un candidato.
  - e. Calidad de los candidatos admitidos.

## **Selección del personal**

“Selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.” (Alles, 2007, p.168)

### ***Bases para la selección***

“La selección de personal es un sistema de comparación y elección; (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan. Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.” (Chiavenato, 2002, p.115).

Existen cinco maneras de recolectar información relacionada con el cargo que va a cubrir:

1. Descripción y análisis del cargo.
2. Técnica de los incidentes críticos.
3. Solicitud de personal.
4. Análisis del cargo en el mercado.
5. Hipótesis de trabajo.

Con la información del cargo vacante, el proceso de selección establece su base de referencia. A partir de esta información, el proceso de selección puede convertirla a su lenguaje de trabajo, lo cual significa que la información sobre el cargo y el perfil de su ocupante se transforman en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica (profesiograma), que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para desempeñar el cargo considerado.

## *Técnicas de selección*

“Tienen por objeto obtener informaciones de los candidatos para predecir el éxito/fracaso en el desempeño de los puestos. Ninguna técnica es por sí sola exclusiva ni excluyente. Cada una tiene su propia significación, siendo complementarias entre sí.” (Ordoñez, 2000, p.77)

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías:

1. Entrevista de selección.- es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro el entrevistado o candidato. La entrevista personal es la que más influye en la decisión final respecto de los candidatos; la entrevista puede dividirse en:
  - a. Construcción del proceso de entrevista: entrevista dirigida y no dirigida.
  - b. Entrenamiento de los entrevistadores:
  
2. Pruebas de conocimiento o capacidad.- son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos para el cargo vacante. Trata de medir los conocimientos:
  - a. Generales: Cultura general, lenguas.
  - b. Específicas: conocimientos técnicos, cultura profesional.
  
3. Pruebas psicométricas.- focalizan principalmente las aptitudes y sirve para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo; y, presentan tres características:
  - a. Predictibilidad: capacidad de una prueba para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del cargo.
  - b. Validez: capacidad de comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir.
  - c. Precisión: capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona.

4. Pruebas de personalidad.- estas pruebas revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Se denominan también psicodiagnósticos y se dividen en:
  - a. Expresivas o de expresión corporal.
  - b. Test proyectivos (proyección de la personalidad).
  - c. Inventarios son específicas cuando investigan determinados rasgos de la personalidad como: equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, por lo que se necesita la intervención de un profesional o Psicólogo.
  
5. Técnicas de simulación.- abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo; las técnicas de simulación son en esencia técnicas de dinámica de grupo, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización, para dar una visión más real de su comportamiento en el futuro.

### ***Proceso de selección***

“La selección de personas es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Si no consiguen superar las dificultades, son rechazados y salen del proceso. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales, se aplican las técnicas más costosas y sofisticadas. El proceso de selección, utiliza generalmente la combinación de varias técnicas y procedimientos que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del cargo vacante.

Las organizaciones utilizan varias técnicas para obtener la información necesaria de los candidatos. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar y mayor el tiempo y su costo operacional.” (Chiavenato, 2004, p.130-131)

El proceso de selección debe tener los siguientes pasos:



1. Solicitud de empleo.
2. Entrevista inicial de selección.
3. Pruebas y test de selección.
4. Entrevistas.
5. Examen médico.
6. Análisis y decisión final.

### *Evaluación de resultados*

“Cada organización necesita determinar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionen los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos válidas y precisas, dotar de rapidez y agilidad la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. La eficacia reside en alcanzar resultados y objetivos: saber traer los mejores talentos para la empresa y, sobre todo, lograr que la empresa mejore cada día con la nueva adquisición de personal.” (Chiavenato, 2002, p.132).

El proceso de selección debe obtener resultados importantes en la empresa como:

1. Adecuación de las personas al cargo.
2. Rapidez en la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
3. Mejorar gradualmente el talento humano mediante la elección sistemática de las mejores personas.
4. Estabilidad de las personas y reducción de la rotación.
5. Mayor rendimiento y productividad.
6. Mejoramiento de las relaciones humanas.
7. Mejores inversiones en entrenamiento.
8. Aprovechar las habilidades de cada persona en el trabajo.

## ***CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO***

“Es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la capacidad para la calidad y la productividad.” (Ayala, 2004, p.4).

### **Proceso de entrenamiento**

“El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la Visión y la Misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar.” (Alles, 2007, p.219).

El entrenamiento por lo tanto es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas: diagnóstico de necesidades, diseño del programa, implementación del programa y evaluación del programa. Entonces, el entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño por la empresa, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en la misma.

### ***Diagnóstico de necesidades***

La primera etapa del entrenamiento es la evaluación de necesidades de entrenamiento de la empresa, la misma que se debe diagnosticar a partir de investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento con las carencias de preparación profesional de los trabajadores, es decir, la diferencia entre lo que un trabajador debería saber, hacer y aquello que realmente sabe y hace. Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Por lo tanto el entrenamiento debe localizar estas necesidades o carencias y las elimina; es benéfico para los empleados, para la empresa y para el cliente.

Las necesidades de entrenamiento se refieren a carencias en el desempeño actual y pasado, así como a la posibilidad de alcanzar el nuevo nivel de desempeño a que se pretende llegar.

Las necesidades de entrenamiento se deben realizar a través del siguiente análisis:

1. Análisis organizacional.- a partir del diagnóstico de la empresa, verificar los aspectos de la misión, visión y los objetivos estratégicos del entrenamiento.
2. Análisis de los recursos humanos: a partir del perfil de los trabajadores, determinar cuáles son los comportamientos, los conocimientos y las competencias necesarias para que los trabajadores contribuyan a la consecución de los objetivos.
3. Análisis de la estructura de cargos.- a partir del examen de los requisitos y especificaciones de los cargos, determinar cuáles son las habilidades, destrezas y competencias que los trabajadores deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.
4. Análisis del entrenamiento.- a partir de los objetivos y metas, que se utilizarán como criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de entrenamiento.

### ***Diseño del programa***

Después de diagnosticar y localizar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado. Programar el entrenamiento significa definir seis componentes básicos: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué entrenar, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo entrenar y para qué entrenar, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.

El programa de entrenamiento debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la empresa. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, y establecer criterios precisos, para fijar el nivel de desempeño esperado. Además la organización debe estar dispuesta a dar espacio y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimientos adquiridos en el entrenamiento. Es indispensable establecer resultados para el entrenamiento y compararlos posteriormente.

## *Implementación del programa*

La implementación o conducción y aplicación del programa de entrenamiento es el proceso en que hay que aprovechar la tecnología de entrenamiento, la misma que se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales utilizados en el entrenamiento como son: los recursos audiovisuales, teleconferencias, comunicaciones electrónicas, correo electrónico y tecnología de multimedia.

Las principales técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de entrenamiento son:

1. Conferencias.- es la técnica más utilizada para transmitir información, esta conferencia es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes y no existe la oportunidad de aclarar dudas.
2. Instrucción programada.- el aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Información que requieren respuestas relacionadas se presentan individualmente a los entrenados, quienes pueden determinar sus respuestas para saber si comprendieron la información obtenida.
3. Entrenamiento en el cargo.- técnica que suministra información, conocimiento y experiencia relacionados con el cargo. Pueden incluir la conducción, la rotación de cargos y la asignación de proyectos especiales.
4. Técnicas de clase.- utilizando la sala de clases y el instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia relacionados con el cargo. Las habilidades pueden ser técnicas e interpersonales.

## *Evaluación del programa*

“La etapa final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Como los programas de entrenamiento representan una inversión, se requiere que produzca un retorno razonable. Normalmente, se debe evaluar si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado.” (Chiavenato, 2002, p.318).

La evaluación de los programas de entrenamiento se puede llevar en cuatro niveles:

1. En el nivel organizacional:
  - a. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
  - b. Mejoramiento del clima organizacional.
  - c. Mejoramiento de la relación entre empresa y los trabajadores.
  - d. Mejoramiento en la atención al cliente.
  
2. En el nivel de recursos humanos:
  - a. Reducción de la rotación y del ausentismo del personal.
  - b. Aumento de la eficacia individual y grupal de los trabajadores.
  - c. Aumento del conocimiento de los trabajadores.
  - d. Cambios de actitud y comportamiento de los trabajadores.
  - e. Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.
  
3. En el nivel de cargos:
  - a. Adecuación de los trabajadores a los requisitos exigidos por los cargos.
  - b. Mejoramiento del espíritu de equipo y cooperación.
  - c. Reducción del índice de accidentes en el trabajo.
  - d. Reducción del índice de mantenimiento de maquinaria.
  
4. En el nivel de entrenamiento:
  - a. Consecución de los objetivos de entrenamiento.
  - b. Retorno de las inversiones realizadas en el entrenamiento.

## ***EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO***

“Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001, p.256).

### **Métodos de evaluación**

“Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal.” (Chiavenato, 2004, p.204).

El método de evaluación debe ser sencillo con características que representen desempeño, evaluando las fortalezas y debilidades de cada empleado. También es importante una evaluación cuantitativa basada en una relación de factores considerando una lista de verificación de cada trabajador. Luego la evaluación debe constituir un instrumento de retroalimentación de la información, es decir, de retroinformación a las personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, en consecuencia de autocontrol.

### **Aplicaciones de la evaluación**

Las aplicaciones y propósitos de la evaluación de desempeño son:

1. Procesos de admisión de personal.- es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que será exigidas en el futuro.

2. Proceso de aplicación del personal.- proporciona información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus tareas y cargos.
3. Procesos de compensación del personal.- indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización, es decir estimula la iniciativa, desarrolla el sentido de responsabilidad y apoya el deseo de trabajar mejor.
4. Proceso de desarrollo del personal.- indica las fortalezas y debilidades de cada trabajador, cuáles son los empleados que necesitan entrenamiento y cuáles son los resultados de los programas de entrenamiento.
5. Procesos de mantenimiento del personal.- indica el desempeño y los resultados alcanzados por los trabajadores.
6. Proceso de monitoreo del personal.- nos proporciona retroalimentación a los trabajadores sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. Entonces la evaluación es la base para los análisis del trabajo entre superiores y trabajadores.

## ***COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS***

### **Remuneraciones**

Art.328.- “La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.425).

Art.95.- “... 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 carácter normal en la industria o servicio.” (Código de Trabajo, 2010, p.26).

En la empresa el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica o salario y los beneficios que conceden a través del Contrato Colectivo.

### *Diseño del sistema de remuneración*

El diseño del sistema de remuneración es un tema complejo por lo que requiere de cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización, por lo que hay que cumplir varias políticas y procedimientos de remuneración. Este diseño presenta dos retos principales: primero debe capacitar la organización para alcanzar los objetivos estratégicos; y, segundo se debe moldear y ajustar a las características únicas de la empresa y del ambiente externo que tenemos en el país.

Por lo tanto este diseño debe cumplir con el conjunto de normas y procedimientos para establecer las estructuras de salarios equitativas y justas en la empresa. Ya que la organización tiene un conjunto integrado de cargos de diferentes niveles jerárquicos en diferentes sectores de actividades; la estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la empresa. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio:

1. Equilibrio interno.- coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia empresa. Y, debe tener una estructura salarial justa y bien dosificada. Este equilibrio se alcanza aplicando la información obtenida a través de la evaluación y clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de los mismos.
2. Equilibrio externo.- coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras empresas similares que actúan en el mercado laboral y debe ser una estructura salarial compatible con el mercado. Por lo tanto este equilibrio se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de investigación salarial.

El sistema de remuneración se debe diseñar para alcanzar los objetivos de: motivación y compromiso del personal, aumento de la productividad, control de costos, tratamiento justo del personal y cumplimiento de la legislación.



### *Evaluación y clasificación de cargos*

“Para la garantizar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la evaluación y la clasificación de los cargos, que representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización. La evaluación es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos. La clasificación de cargos es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial. La evaluación y la clasificación de cargos son técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en la comparación sistemática y coherente.” (Chiavenato, 2002, p.230).

El método de categorías que se utilizará será el de jerarquización simultánea que es con la división y separación de los cargos por categorías predeterminadas; los cargos se separan en tres categorías predeterminadas: cargos no calificados, cargos calificados y cargos especializados.

Los cargos se clasifican (agrupados en categorías) de acuerdo al sistema de clasificación de los siguientes factores de jerarquización: dificultad y variedad del trabajo, supervisión recibida y ejercida, toma de decisiones, creatividad requerida, naturaleza y propósito de las relaciones interpersonales de trabajo, responsabilidad, experiencia y conocimiento requerido.

Este método de clasificación por categorías tiene la ventaja que permite agrupar gran número de cargos en clases o categorías para tratarlos de manera uniforme y estandarizado.

### *Política salarial*

La política salarial es el conjunto de decisiones empresariales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados y trabajadores. El objetivo es crear un sistema de recompensas equitativo para la empresa y para el personal, para que sea eficaz la política salarial debe atender simultáneamente ciertos criterios:

1. Adecuada.- la compensación se debe distanciar de los estándares mínimos establecidos por el gobierno.
2. Equitativa.- cada persona debe ser pagada proporcionalmente de acuerdo a su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
3. Equilibrada.- salario, beneficios sociales y otras recompensas deben proporcionar un total de recompensas razonables.
4. Eficacia en cuanto a costos.- los salarios no pueden ser excesivos, sino en función de lo que la empresa puede pagar.
5. Segura.- los salarios deben ser suficientes para ayudar al personal a sentirse seguros y puedan satisfacer sus necesidades básicas.
6. Incentivadora.- los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.

### **Programa de incentivos**

#### *Nuevos métodos de remuneración*

“Cuando una organización no tiene un esquema de remuneraciones es posible que tampoco tenga implementados otros procesos relativos al área. Los pasos a seguir son:

1. Realizar un análisis y descripción de puestos de la empresa o del sector que se quiere analizar e implementar un esquema de remuneraciones. Muchas veces las compañías inician estas tareas con algún sector para luego implementarlo en toda la compañía.
2. Evaluar los puestos en grado de importancia para la organización. Es muy importante no engañarse con los nombres de los puestos, hay que trabajar en base a los contenidos, si este aspecto queda claro desde aquí, será más sencillo el paso 4.
3. Clasificación de puestos para permitir la comparación entre las distintas áreas y funciones.
4. Estudiar valores y escalas de salarios. La comparación con el mercado permite al mismo tiempo cubrir dos objetivos: la comparación en sí misma y evaluar la lógica de la evaluación y clasificación que se hizo internamente de los puestos.
5. Establecer un rango por cada puesto. Este es el resultado final del trabajo.” (Alles, 2007, p.350).

### ***Plan de bonificación anual***

Es un ejemplo de remuneración variable, se trata de una suma de dinero ofrecido al final de cada año a determinados empleados por su contribución al desempeño de la empresa. El desempeño se puede medir a través de ciertos criterios, como utilidad alcanzada, aumento de la participación en el mercado, mejoramiento de la productividad, etc.

### ***Remuneración por competencias***

“Si una empresa decide manejarse con un esquema de competencias las remuneraciones deben también relacionarse con estos conceptos.

Para aplicar un esquema de competencias en relación con remuneraciones –muy controvertido por especialistas y colegas- deben implementarse primero los otros procesos bajo el esquema de competencias: descripción de puestos, selección, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y planes de sucesión y por último llegar a remunerar por competencias.

Si se evalúa por competencias y a partir de estas, se toman decisiones sobre el personal, tales como promociones y modificaciones salariales, o partir de las evaluaciones se determinan remuneraciones variables, y se está remunerando por competencias.

De todos modos y además de lo antedicho, si se evalúa por competencias es factible remunerar por competencias. En este caso la remuneración en base a competencias focaliza las características individuales, habilidades o competencias por debajo o por encima de lo que corresponde a esa posición.

La remuneración basada en la competencia significa que esa persona debe ser recompensada por el desarrollo de las habilidades interpersonales y de influencia mediante la provisión de bonos de “remuneración por habilidad” por el desarrollo y la demostración de estas competencias.” (Alles, 2007, p.263).

### *Diseño de un plan de incentivos*

Para la implantación de un plan de incentivos debe contener algunos aspectos fundamentales:

1. El plan debe recompensar a las personas en proporción directa a su mayor productividad. Los estándares deben ser alcanzables y la empresa debe proporcionar las herramientas, los equipos y entrenamiento necesarios.
2. Las personas deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diversos niveles de esfuerzo.
3. Las personas deben percibir que los estándares sean justos y alcanzables.
4. La empresa y los dirigentes deben dar el mayor apoyo al plan.

A pesar que existe riesgos potenciales no significan que este plan de incentivos financieros no se deba utilizarlos, sino que deben formar parte de un programa accesible y global de la administración para alcanzar la autodisciplina y el deseo de crecimiento profesional. Este plan será exitoso cuando se cuente con el apoyo de la administración, la aceptación de los empleados y una cultura caracterizada por el espíritu de trabajo en equipo, la confianza y el involucramiento en todos los niveles.

### **Beneficios**

“Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación, etc.” (Chiavenato, 2004, p.283).

### ***Clases de beneficios sociales***

“Existen varios beneficios sociales, lo cual dificulta, hasta cierto punto, la clasificación adecuada. En general los beneficios sociales se pueden clasificar según su exigibilidad legal, su naturaleza y sus objetivos.” (Chiavenato, 2004, p.284).

Los principales beneficios aplicados en la empresa son los exigidos por el Código de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la Contratación Colectiva.

### ***Diseño de beneficios***

La empresa ofrece un plan de beneficios diseñado de acuerdo a la reivindicaciones de los trabajadores, la tendencia apunta a una evolución para satisfacer las necesidades sociales y económicas a través del contrato colectivo, en este caso es un plan general para la totalidad del personal, sin distinciones de ninguna clase; los mismos que presionan continuamente para aumentar los beneficios; por lo tanto cuando se habla de beneficios, se toca un asunto que implica mucho dinero para la empresa; por lo que muchos empleados no se dan cuenta del valor del mercado y del elevado costo de sus beneficios.

### ***Previsión social***

“Luego de establecer la remuneración que percibe el trabajador asegurado, debe calcularse el porcentaje de imposición que el corresponde acreditar al Seguro Social.

De acuerdo a lo que dispone la Ley del Seguro Social, (Art.98) el Consejo Superior del IESS, tiene atribuciones para modificar los aportes personales y patronales. De este modo la Resolución No. 732, reformada por la Resoluciones Nos. 778 y 783, estableció los grupos de afiliados con los siguientes porcentajes de aportación: - Empleados Privados, Obreros y Afiliados del Seguro General: aporte personal: 9,35%, aporte patronal 11,15%.

Cuando se trata de empresas empleadoras que realizan actividades industriales, comerciales o de servicio, deberá el aporte patronal incrementarse en un 1% del sueldo

salario del trabajador, por concepto de contribuciones al IECE y al SECAP.” (Régimen de Seguridad Social, 2002, p.257).

## ***CONDICIONES LABORALES DEL TALENTO HUMANO***

### **Higiene industrial**

“Sistema de principios y reglas orientadas al control de los contaminantes: físicos, químicos y biológicos del área laboral con la finalidad de evitar la generación de enfermedades profesionales y relacionadas con el trabajo.” (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2007, p.15).

“La higiene industrial es la ciencia y el arte dedicados al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores ambientales o tensiones emanados o provocados por el lugar del trabajo y que pueden ocasionar enfermedades, destruir la salud y el bienestar o crear algún malestar significativo entre los trabajadores o los ciudadanos de la comunidad.

Con la aplicación de la higiene industrial, se pretende reconocer, evaluar y controlar los riesgos originados por todos aquellos contaminantes presentes en el medio ambiente, para eliminarlos o disminuirlos a niveles aceptables, evitando así la aparición de enfermedades profesionales. “ (Centro de Formación SYSTEM, 2009, p.4).

En la higiene industrial se distinguen cuatro ramas fundamentales:

**“Higiene Teórica.-** estudia los agentes químicos, físicos y biológicos y su relación con el hombre, bien a través de estudios epidemiológicos, experimentación humana o animal, con el objeto de analizar las relaciones dosis-respuesta y la apreciación de los valores de agentes químicos y físicos en el ambiente laboral y los tiempos de exposición, a los cuales la mayoría de los trabajadores puedan estar repetidamente expuestos sin que se produzcan efectos perjudiciales para su salud.” (Centro de Formación SYSTEM, 2009, p.5).

**“Higiene de Campo.-** es la encargada de realizar el estudio de la situación higiénica en el ambiente de trabajo, que abarca desde el análisis del proceso y los puestos de trabajo, las

condiciones de operación, los contaminantes presentes y los tiempos de exposición, hasta la lectura directa de concentraciones de contaminantes en el ambiente y la toma de muestras para su posterior tratamiento por la Higiene Analítica y, una vez determinados los niveles de contaminación presentes, comparar con los Límites de Exposición profesional fijados e informar sobre los posibles riesgos existentes.

**Higiene Analítica.-** es la que realiza la investigación y determinación cualitativa y cuantitativa de los contaminantes presentes en los ambientes de trabajo, en estrecha colaboración con la Higiene de Campo y la Higiene Teórica.

**Higiene Operativa.-** comprende la elección y recomendación de los métodos de control a implantar, que actuando sobre el proceso o foco emisor del contaminante, sobre el medio de propagación o sobre el individuo afectado, reduzcan los niveles de concentración hasta valores no perjudiciales para la salud.” (Centro de Formación SYSTEM, 2009, p.8).

“La metodología de aplicación en la higiene es clara y se basa en los siguientes pasos:

1. Identificación de la sustancia o energía causante de enfermedades. Medición de la cantidad de contaminante.
2. Valoración de los efectos que puedan producir en función del tipo de contaminante y de la cantidad existente. Para ello, se compararán con patrones predeterminados.
3. Corrección de las condiciones de trabajo si la valoración efectuada indica situación peligrosa. Se puede actuar colectivamente (ventilación, cambio de sustancia, etc.) o individualmente (equipos de protección personal).
4. Control periódico de la situación con objeto de comprobar que no existen desviaciones de la situación proyectada.” (Centro de Formación SYSTEM, 2009, p.11).

Los tipos de contaminación que la higiene industrial ha de controlar, se pueden clasificar en tres tipos:

### **1. Contaminantes químicos:**

“Se denomina contaminante químico a toda sustancia inerte orgánico o inorgánico que durante la jornada laboral puede incorporarse al aire en forma de moléculas individuales (gases, vapores) o agregados moleculares (aerosoles), en cantidad suficiente para producir daños en la salud de los trabajadores.

Se puede establecer dos clasificaciones de los contaminantes químicos en función de:

- a. Por su forma de presentarse se pueden distinguir: aerosoles: polvos, humos, fibras, niebla; gas y vapor.
- b. Por los efectos fisiopatológicos de los contaminantes: corrosivos, irritantes, neumoconióticos, asfixiantes, anestésicos, narcóticos, sensibilizantes, cancerígenos, mutágenos, teratógenos, sistemáticos.

Los contaminantes para ejercer su acción tóxica sobre el cuerpo, necesitan penetrar en éste, para ello existen varias vías de absorción: vía respiratoria, vía dérmica, vía digestiva y vía parenteral.” (Centro de Formación SYSTEM, 2009, p.41).

### **2. Contaminantes físicos:**

“Los contaminantes físicos son distintas formas de energía que, generadas por los agentes relacionados con el medio laboral, pueden producir daños en los trabajadores. Estos tipos de energía pueden ser:

- a. Energía mecánica: son los ruidos y las vibraciones.
- b. Energía térmica: es la que influye en la temperatura de los lugares de trabajo.
- c. Energía electromagnética: es la que produce radiaciones”. (Centro de Formación SYSTEM, 2009, p.47).



### **3. Contaminantes biológicos:**

“Son aquellos seres vivos de origen animal o vegetal y todas aquellas sustancias derivadas de los mismos, presentes en el puesto de trabajo y que pueden generar efectos perjudiciales en la salud de los trabajadores. Estos efectos pueden ser procesos infecciosos, tóxicos o alérgicos. Básicamente existen cinco grupos de contaminantes biológicos: virus, bacterias, protozoos, hongos y endoparásitos.” (Centro de Formación SYSTEM, 2009, p.54).

La higiene laboral se relaciona con las condiciones del ambiente de trabajo que garanticen la salud y con las condiciones de bienestar de las personas. En lo que se refiere a la salud física, el ambiente de trabajo constituye el área de acción de la higiene laboral e implica aspectos ligados a la identificación de la presencia de agentes contaminantes, exposición del organismo humano a estos agentes; por lo que un ambiente saludable de trabajo debe brindar condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre el trabajador. Desde el punto de vista de la salud mental el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas, para evitar efectos emocionales como el estrés, por lo que se debe tener relaciones humanas agradables y tipo de actividad motivadora.

### **Seguridad y salud en el trabajo**

“Es la ciencia, técnica y arte multidisciplinaria, que se ocupa de la valoración de las condiciones de trabajo y la prevención de riesgos ocupacionales, a favor del bienestar físico, mental y social de los trabajadores, potenciando el crecimiento económico y la productividad de la organización.” (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2007, p.20)

“La administración de la seguridad y salud en el trabajo centra su objetivo en la prevención de los riesgos laborales de los puestos de trabajo y tiende a ampliarse a los ambientes laborales de los sitios de trabajo y a los comunitarios. Involucra el compromiso de la gerencia en beneficio de la salud y la seguridad de los trabajadores, el desarrollo y productividad de las empresas y de toda la sociedad, permite el cumplimiento de la normativa legal mediante la aplicación de procedimientos técnicos y auditorios, desarrollando una

cultura de prevención, evitando accidentes y enfermedades ocupacionales y pérdidas materiales a la empresa.” (Petroecuador, 2010, p.10).

Hoy en día se habla de seguridad y salud en el trabajo (SST); por lo tanto la cultura de seguridad y salud en el 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. Este hecho ha venido favorecido por el ordenamiento jurídico propicio, que fija la obligación preventiva del empresario y la integración de esa obligación en el proyecto empresarial, así como políticas y promoción de buenas prácticas en SST. En este contexto la Compañía Industrias Guapán está estructurando un esquema de procedimientos e instrucciones necesarias para gestionar y determinar el ambiente de trabajo idóneo para sus trabajadores. Dicha estructura está basado en el Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el trabajo, anclada en tres ejes fundamentales como: gestión administrativa, que se ocupa de la planificación, organización, normalización, implantación, evaluación y control; gestión del talento humano, se ocupa de los perfiles de riesgo por puesto y toda la capacitación, formación, adiestramiento, comunicación, participación y estímulo a los trabajadores; gestión técnica, que identifica, mide, evalúa y controla los factores de riesgo a diferentes niveles de complejidad de acuerdo al grado de peligrosidad; estos ejes tendrán como base los procesos operativos que contempla la investigación de accidentes y enfermedades profesionales, vigilancia de la salud a través de exámenes periódicos y seguimiento (exámenes pre-empleo, pos-empleo), inspecciones y auditorias, planes contra incendio y explosiones, planes de emergencia y contingencia, programas de mantenimiento y uso de equipos de protección personal.

Este sistema ha sido concebido como una herramienta técnica y operativa de la prevención de riesgos laborales: químicos, físicos, mecánicos, biológicos, ergonómicos, y psicosociales, que permitirá la prevención y el ambiente psico-social idóneo para los trabajadores, además del cumplimiento de la normativa legal, sistema que será verificado mediante la auditoría de riesgos del trabajo.

## **Calidad de vida laboral**

La calidad de vida laboral implica los aspectos intrínsecos y los extrínsecos del cargo. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual y grupal, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar cambios. La compañía mantiene la capacitación del personal a través del plan anual de capacitación, necesidades identificadas a través de cada jefe departamental y coordinado por el departamento de recursos humanos, con políticas de estas a través de efectos multiplicadores y medición de satisfacción laboral.

La calidad de vida laboral se refiere a la preocupación por el bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. La calidad de vida laboral es utilizado en la empresa como indicador de las experiencias humanas en el sitio de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo, entonces implica un profundo respeto por las personas para lograr niveles elevados de calidad y productividad, por lo que la empresa requiere de personas motivadas que participen activamente en los trabajos que ejecutan y que sean recompensadas adecuadamente por sus contribuciones.

## **Evaluación del programa**

Los programas de seguridad y salud ocupacional en el trabajo reciben mucha atención en la empresa, junto al respeto y consideración a las personas, analizando también el aspecto financiero. Los costos y beneficios del programa de seguridad y salud en el trabajo son medidos a través de índices de gestión por los jefes del departamento de seguridad industrial y medicina laboral, contando con la participación de todos los trabajadores y empleados. Además el programa es evaluado utilizando los criterios del mejoramiento del desempeño del cargo, reducción de las ausencias por accidentes o por enfermedades y reducción de las acciones disciplinarias.

El programa no es costoso, sino que produce los mejores resultados a la organización y las personas; los métodos y criterios empleados mejoran la productividad, ausencia de accidentes y enfermedades profesionales, número de días sin accidentes, entrenamiento intensivo de todos los empleados, reuniones de seguridad, instalaciones médicas y elevada participación

de la alta dirección. El comité de seguridad conformado en la compañía asiste, gestiona y audita estos programas.

## ***LA EMPRESA***

“La empresa es la entidad que proporciona al individuo los productos o servicios que satisfacen sus necesidades. Para ello se encarga de elegir y combinar unos recursos a los que, mediante la aplicación de una determinada tecnología, somete a unos procesos de transformación física, química o espacial, para hacerlos útiles para el consumidor de los mismos. La utilidad es, por lo tanto, la capacidad que tiene un bien para satisfacer una necesidad.

Para llevar a cabo la transformación de los materiales en servicios o productos listos para consumir por el siguiente eslabón de la cadena productiva, la empresa precisa de algunos elementos indispensables: recursos humanos, recursos materiales, recursos inmateriales, recursos financieros.” (García y Casanueva, 2005, p.27).

### **Sistema empresarial**

“La empresa como sistema se relaciona hacia el exterior con su entorno, con el que mantiene relaciones continuas; en su interior los elementos que componen el sistema son dinámicos e interactúa entre sí; son los llamados subsistemas, cuyas funciones y comportamiento vienen determinados por las características generales del propio sistema, a la vez que el comportamiento de éste depende de los mecanismos específicos de los subsistemas. Mientras que el subsistema se relaciona con los demás subsistemas en el interior del sistema, éste se relaciona con el entorno y viceversa.

El sistema está compuesto por los subsistemas que lo conforman. La consideración de la empresa como sistema nos lleva a ver sus subsistemas, como por ejemplo sus departamentos, las partes que dan vida a la empresa.” (García y Casanueva, 2005, p.59).

La teoría general de sistemas permite contemplar la empresa como un todo; cuanto más arriba de la estructura organizativa estén las personas encargadas de tomar decisiones, más

necesario es comprender que la empresa no son partes aisladas que corresponde gestionar, sino una red de relaciones entre todas que persiguen unos fines comunes. Las personas debemos ver la organización con una mentalidad más acorde con la realidad, que es compleja, dinámica y total. Cuando más arriba están los directivos en la pirámide organizacional, mayor es la necesidad de tener una visión sistemática de la empresa.

El sistema empresarial debe ser un factor integrador, entre las diferentes áreas de la organización empresarial (producción, administración, financiero, comercialización) que forman la estructura de la empresa.

El entorno de la empresa son los factores externos a la organización que poseen capacidad para influir en su rendimiento; es importante ya que es todo aquello que no es la empresa, como son las entidades financieras, administración pública, competidores, proveedores, clientes, también existen otros factores externos como son económicos, tecnológicos, políticos, legales, socioculturales y demográficos.

### **El desarrollo de la empresa**

La empresa tiene definido el negocio, esta perspectiva es esencial para la planificación estratégica, es una tarea básica de la administración que consiste en determinar los fines de la empresa, sus objetivos y la forma de alcanzarlos, todo esto dentro de una visión a largo plazo de la actividad empresarial; en el proceso de planificación estratégica se determina también la misión que es el propósito, el fin último que persigue la empresa, la razón de ser y la actividad que realiza, por lo tanto la empresa tiene definido su visión, misión y los ejes estratégicos en el Plan Estratégico los mismos que son:

**“Visión:** Llegar a ser una empresa de alta productividad, con rendimiento económico creciente.

**Misión:** Contribuir al desarrollo económico y social de la región austral del Ecuador, mediante la producción y provisión de cemento y productos relacionados, de alta calidad y con responsabilidad social.

**Ejes estratégicos:** Mejoramiento de la gestión comercial, reingeniería del Talento Humano, sostenido proceso de producción, aplicar sistema de gestión de calidad.” (Compañía Industrias Guapán, 2009, p.2,3)

## ***LA PRODUCCIÓN***

### **Sistemas de producción**

“Un sistema de producción es cualquier actividad que produzca algo. Sin embargo, se definirá de manera más formal como aquello que toma un insumo y lo transforma en una salida o producto con valor inherente.

En los sistemas de producción, casi siempre se piensan en la porción que se puede ver, que es el proceso de transformación. Sin embargo, la mayor parte de los sistemas de producción son como los icebergs, la parte visible es sólo un pequeño fragmento del sistema. Para estudiar los sistemas de producción es necesario considerar muchas de sus componentes que incluyen productos, clientes, materia prima, proceso de transformación, trabajadores directos e indirectos y los sistemas formales e informales que organizan y controlan todo el proceso. Estas componentes llevan a acciones y decisiones que deben tomarse en cuenta para que un sistema de producción opere adecuadamente.” (Sipper y Bulfin, 2004, p.7).

### ***Proceso de fabricación del cemento***

“La tecnología que la Compañía Industrias Guapán utiliza para la elaboración del cemento es del tipo vía seca con una capacidad de 1.100 toneladas métricas por día. El proceso se realiza a través de siete áreas de producción las mismas que se detallan a continuación:

**Trituración.-** Esta área del proceso realiza la disminución del tamaño de la materia prima procedente desde las canteras, desde un tamaño aproximado de 1,20 m hasta reducir a un 95%, logrando pasar por una malla de 25 mm. La capacidad del triturador es de 500 TMPH, la materia prima entra con una humedad de un 8%, lo suficiente para abastecer al proceso de producción con un funcionamiento de 8 horas diarias durante 5 días a la semana.

**Prehomogenización.-** Es el área destinada a dos objetivos fundamentales: almacenar el material triturado y realizar una mezcla con una disminución de 8:1 en desviación estándar respecto al material de trituración. La maquinaria que realiza la prehomogenización está dentro de un área circular, que consta de un apilador con capacidad de 600 TMPH, almacenando al material en tres pilas según el método Chevron y un recuperador con capacidad de alimentación de 200 TMPH. La capacidad de almacenamiento es de 40.000 toneladas; sin embargo para lograr un mejor control, se preparan pilas de 10.000 toneladas cada una con un stock de seguridad de 18.000 toneladas y máximo de 25.000 toneladas.

**Molienda de crudo.-** El objetivo de esta área es el de dosificar y preparar la materia prima de acuerdo a los requerimientos físico-químicos para la elaboración del clinker de cemento. Se realiza la molienda hasta una finura tal que el retenido en el tamiz de 200 ASTM (75 micras) sea menor al 20 % con una humedad del producto menor al 0,8%. El equipo principal de esta área es el molino de bolas; de tipo horizontal, consta de un tubo de acero de 3,96 m. de diámetro y una longitud de 7,93 m. dividido en dos cámaras de molienda, que con el blindaje adecuado y la carga necesaria tiene una capacidad de producción de 90 TMPH.

**Homogenización.-** El producto de la molienda de crudo es transportado hasta dos silos de homogenización, que tiene una capacidad de 2.340 metros cúbicos en total. Tiene la función de realizar la mezcla de la harina cruda para mejorar la homogeneidad del material. Este trabajo se lo realiza mediante la inyección de aire comprimido a impulsos para generar un movimiento interno del polvo.

**Clinkerización y enfriamiento.-** Es el área fundamental del proceso de cemento, el equipo principal es el horno rotativo, con una capacidad de producción de 1.100 TMPD de clinker de cemento, a una temperatura de descarga de 65 °C sobre la temperatura ambiente. El horno es un tubo de acero de 4,11 m. de diámetro y 57,91 m. de longitud, revestido interiormente con material refractario, que apoya en tres bases con arcos y rodillos que permiten el movimiento; y, accionado por un motor de 250 HP de velocidad variable. En el funcionamiento a plena capacidad, esto es con una alimentación estable alrededor de 75 TMPH, el material crudo incrementa su temperatura en aproximadamente 800 °C, y la temperatura de los gases desciende hasta llegar a los 250 °C. El material al incrementar su temperatura mientras desciende por el precalentador, comienza su proceso de transformación

química, la temperatura máxima alcanzada en el horno rotativo depende de las características del material y del tipo de clinker de cemento que se está produciendo. La temperatura necesaria para que se produzca la clinkerización, en nuestro caso es de alrededor de los 1.400 °C.

Parte importante del proceso de clinkerización es el enfriamiento, que se realiza en el enfriador Polysius, que consta de un parrillado metálico que produce la descarga del material enfriado mediante la transferencia de temperatura por la inyección de aire frío con 4 ventiladores. A la salida del enfriador se encuentra el triturador de clinker que permite descargar un producto con una granulometría menor de 25 mm.

**Molienda de acabado de cemento.-** La molienda de cemento o acabado es una parte fundamental del proceso de fabricación. En esta área se dosifica y muelen los ingredientes finales del cemento, su equipo principal es el molino de bolas con un diámetro de 3,66 m. y una longitud total de 11,28 m, es de tipo horizontal dividido en dos cámaras, la primera de 3,66m de longitud en la que se realiza la molienda gruesa y la segunda de 7,62 m en la que se realiza la molienda fina. El molino tiene un diseño con descarga periférica y por lo tanto tiene una sola entrada y salida, es accionado por un motor eléctrico de 3.000HP, con una garantía de producción de 60 TMPH de cemento con una superficie específica de 4.000 cm<sup>2</sup>/g (blaines). Estos valores se garantizan considerando una alimentación del 82% de clinker, 15% de puzolana, 3 % de yeso con granulometría menor a 25 mm.

**Empaque y despacho de cemento.-** El área está equipada con dos líneas completas de enfundado del cemento con ensacadoras rotativas Haver Boecker con 8 bocas cada una y una capacidad de enfundar 2.500 sacos por hora cada máquina. Cada una de estas ensacadoras está alimentada con sus respectivos aplicadores RADIMATIC, que son servomecanismos automáticos que permiten un flujo continuo y estable en la emisión de sacos. Posteriormente para el despacho a granel se dispone de dos sistemas de alimentación para carros cisternas.” (Compañía Industrias Guapán, 2008, p.5-12).

También debemos manifestar que existen las áreas de apoyo como los mantenimientos eléctricos, mecánicos, instrumentación, bodegas y laboratorios.



## **Tecnologías para la administración de la producción**

“Para este momento nos damos cuenta de que los sistemas de producción son complejos y requieren administrarse. Las tecnologías de administración de la producción comprenden muchos aspectos; algunos de ellos son comportamiento, tecnología de procesos, calidad y planeación y control de la producción.” (Sipper y Bulfin, 2004, p.16).

Hay que considerar la planeación a largo plazo de la capacidad futura para cumplir con la demanda futura, ya que puede incluir maquinarias, personal y materiales. El sistema de producción incluye la estimación y control de costos y el seguimiento de la calidad en cada proceso. Es así que cada proceso individual tiene una entrada y una salida específica.

Las tecnologías de administración de la producción del cemento representan la base del conocimiento desarrollado por los técnicos a través de los años que la empresa se encuentra funcionando; esta base de conocimiento usa técnicas que han surgido de la experiencia para resolver diferentes problemas en la producción.

### **Decisiones en los sistemas de producción**

“Las organizaciones está manejada por personas que toman decisiones que las llevan hacia sus objetivos. Los tipos de decisiones que se toman en un sistema productivo dependen del horizonte de planeación, que no es distinto de la vida diaria.

Con el fin de planear, los negocios y la industria por lo general identifican tres tipos horizontes de planeación: largo, mediano y corto plazo.” (Sipper y Bulfin, 2004, p.21).

Planeación a largo plazo, llamado planeación estratégica, cubre un horizonte de uno a varios años en el futuro. Las decisiones tomadas para este horizonte se llaman decisiones estratégicas; tiene un impacto de largo alcance sobre la dirección de los sistemas de producción y deben ser consistentes en las metas a largo plazo de la empresa. (Plan Estratégico 2009-2013)

La planeación a mediano plazo, cubre el período de un mes a un año y se conoce como planeación táctica. Las decisiones tomadas para este período, llamadas decisiones tácticas, están orientadas al logro de las metas anuales del sistema productivo, que está contemplado en el plan operativo anual.

La planeación a corto plazo, también conocido como planeación operativa. Las decisiones operativas se refieren a cumplir las metas del plan de producción mensual.

Es evidente que la naturaleza de las decisiones que toma la alta administración es distinta de las que toma el gerente de producción. Normalmente la alta administración toma las decisiones estratégicas, la administración media toma las decisiones tácticas y los niveles de operaciones toman las decisiones operativas. Por el contenido temático una decisión puede referirse a aspectos de producción, financieros, de calidad, etc.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### ***TIPO DE INVESTIGACIÓN***

La presente investigación se encuentra bajo el paradigma mixto, con datos cuantitativos y cualitativos, por lo tanto incluye elementos positivistas y naturalistas, cumpliendo con la investigación descriptiva, exploratoria y propositiva.

La investigación es descriptiva porque detalla la situación actual del problema y describe con claridad sus características e identificando las deficiencias que tiene el manejo del talento humano en la compañía.

Es de tipo exploratorio porque permitió familiarizarse con el manejo del talento humano actual y obtener información necesaria para llevar a cabo la investigación, profundizando las causas y efectos del problema de la administración del talento humano, que dificultan la toma de decisiones oportunas y el desarrollo de actividades a cargo de los administradores de la institución investigada. Además fue necesario utilizar fuentes secundarias externas e internas como: libros, revistas, internet, plan estratégico, plan operativo, distribución de costos, estatutos, reglamentos de la compañía, contrato colectivo, etc.

La investigación es de tipo propositiva ya que una vez que se tenga la información descrita, se planteará una propuesta para superar la problemática actual y las deficiencias encontradas. En conclusión se puede decir que al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución, el tipo de ciencia es contextual.

## ***DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN***

La información para la presente investigación es de tipo transversal ya que el estudio se realizará conociendo, describiendo y evaluando al talento humano en un tiempo determinado.

La investigación es de tipo no experimental debido a que a partir de la descripción de la problemática se dota de una solución, sin someter dicha solución a ninguna prueba de experimentación

## ***DEFINICIÓN DE VARIABLES***

Las variables analíticas utilizadas en la presente investigación son dos:

**Descriptiva.-** Análisis situacional del manejo del talento humano que se aplica en Compañía Industrias Guapán; esta variable es cualitativa, mide los atributos y cualidades mediante un análisis objetivo de los mismos; y, es exploratoria, porque permite determinar el estado actual del objeto de estudio, pero no se limita a la simple recolección de datos sino que procura una interpretación racional, extrae información pertinente, describe particularidades del problema y de los factores asociados.

**Propositiva.-** Sistema del manejo del Talento en la Compañía Industrias Guapán; esta variable es cuantitativa, mide y evalúa cantidades, producto de la construcción de información, resultados y experiencia para solucionar el problema.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **Variable del diagnóstico**

Cuadro 1

Análisis situacional del manejo del talento humano que se aplica en Compañía Guapán.

<b>Definición Operativa</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices de medición</b>
Se refiere a identificar los aspectos del manejo del talento humano, el modelo que caracteriza el manual de funciones y reglamentos, al proceso actual que se aplica en la admisión, capacitación y evaluación del personal.	Aspectos administrativos	Productividad del personal	Excelente Muy bueno Bueno Regular
		Horas de reuniones sobre seguridad, salud,	Pertinente Medianamente pertinente Nada Pertinente
		Días sin accidentes	Pertinente Medianamente pertinente Nada Pertinente
	Aspectos técnicos	Nivel de distribución por áreas para incrementos de sueldo por méritos	Excelente Muy bueno Bueno Regular
		Remuneración costo/beneficio	Pertinente Medianamente pertinente Nada Pertinente
		Porcentaje de ausentismo	Excelente Muy bueno Bueno Regular
	Aspectos de talento humano	Administradores de talento humano por cada 100 trabajadores	Excelente Muy bueno Bueno Regular
		Tiempo tomado para evaluar el desempeño del trabajador	Pertinente Medianamente pertinente Nada Pertinente
		Porcentaje de puestos con descripción de cargos	Excelente Muy bueno Bueno Regular
		Porcentaje de personal evaluado	Excelente Muy bueno Bueno Regular

Fuente: Instructor Dr. Mario Montenegro

Elaboración: Investigador

## Variable de la propuesta

Cuadro 2

Sistema del manejo del talento humano en la Compañía Industrias Guapán

<b>Definición Operativa</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices de medición</b>
Se refiere al proceso de admisión para reclutamiento y selección, plan de capacitación del personal y un modelo de evaluación del talento humano.	Aspectos administrativos	Costo de reclutamiento	Pertinente Medianamente pertinente Nada Pertinente
		Tiempo de ciclo del proceso de admisión	Pertinente Medianamente pertinente Nada Pertinente
		Porcentaje de peticiones de empleo gestionadas a tiempo	Excelente Muy bueno Bueno Regular
	Aspectos de talento humano	Costo de selección interna y externa	Pertinente Medianamente pertinente Nada Pertinente
		Tiempo para procesar un aspirante	Excelente Muy bueno Bueno Regular
		Tiempos de ciclo para llenar puestos	Excelente Bueno Regular
	Aspectos de talento humano	Horas de capacitación	Excelente Muy bueno Bueno Regular
		Número de días para desarrollar un curso o módulo	Pertinente Medianamente pertinente Nada Pertinente
		Porcentaje de personal entrenados	Excelente Muy bueno Bueno Regular

Fuente: Instructor Dr. Mario Montenegro

Elaboración: Investigador

## ***POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN***

La investigación se desarrolló en la Compañía Industrias Guapán y sus respectivas áreas de proceso de producción, administración y ventas. La población está determinada por la Junta General de Accionistas, el Directorio, los 285 empleados y trabajadores; razón por la cual se aplicó la técnica del censo. Los datos y/o cifras que se consiguieron se manejarán adecuadamente, también se consideraron en la población a cada proceso de la compañía y los relacionados con la misma, ya que los estratos son perfectamente identificados y se involucraron directa o indirectamente a todos los implicados en la investigación.

Cuadro 3  
Población

<b>CONCEPTO / CENTROS</b>	<b>PERSONAL STAFF</b>	<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>PERSONAL CONTRATADO</b>	<b>TOTAL</b>
PRODUCCIÓN	29	143	21	193
ADMINISTRACIÓN	14	55	2	71
VENTAS	2	2	0	4
PLANTA DE HORMIGÓN	2	1	14	17
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>201</b>	<b>37</b>	<b>285</b>

Fuente: Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

## ***MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN***

Se utilizaron fundamentalmente los métodos teóricos en el desarrollo de cada uno de los componentes de la investigación; los métodos que más se usaron fueron:

**Inductivo.**- para la investigación este método permite partir con la observación de hechos particulares con el propósito de llegar a conclusiones de carácter general, método que tendrá mayor vigencia o aplicación en el diagnóstico y análisis de impactos.

**Deductivo.**- este método inicia con la observación de datos generales como conceptos, leyes, reglamentos que proporciona la administración de los recursos humanos con el

propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general; para el estudio se parte del problema y se establece las posibles causas que influyeron en el problema de investigación.

**Analítico.**- fue de trascendental importancia el análisis realizado de aspectos concretos de la presente investigación que permitió conocer, comprender y aplicar, sobre la base de la descomposición del todo en sus partes.

**Sintético.**- una vez analizados los aspectos teóricos, se pudo realizar síntesis explicados en el informe final, que facilitó en el diseño técnico redactar los componentes de la propuesta de manera holística como: plan estratégico, plan operativo anual, reglamentos internos, manual de funciones, procedimientos del sistema de gestión de calidad, procesos de producción, centros de costos, reglamentos de seguridad y salud en el trabajo.

### ***TÉCNICAS E INSTRUMENTOS***

Las técnicas de recolección de información que se utilizan en el desarrollo de la investigación son:

**La Entrevista.**- esta técnica se utilizó para recabar información de la Junta General de Accionistas, Directorio, Gerente General, de Planta, Financiero, Administrativo de la empresa, ya que con esta información se determina con claridad cuáles son los objetivos de la empresa en el plano político y empresarial, y estos datos facilitarán el procesamiento, análisis, interpretación, discusión, tabulación e interpretación de los resultados.

**La Encuesta.**- esta técnica se aplicó a los trabajadores de las diferentes áreas, para obtener datos para la investigación; el cuestionario es por escrito para el personal staff, operativo y contratados, esta recopilación de información es importante para el análisis y control interno de la empresa.

**La Observación Directa.**- Esta técnica se aprovechó considerando que se trabaja en la empresa y se contó con la autorización respectiva; y con el fin de determinar, analizar y evaluar todos aquellos aspectos relevantes y colaterales motivo de la investigación. Las



observaciones de campo que se efectuaron fueron encaminadas a determinar y conocer con que infraestructura física, maquinaria, equipos, procesos de producción cuenta la empresa; y, los resultados de la observación se plasmaron por escrito, en el momento de aplicar el diseño del sistema de administración del talento humano.

**Bibliográfica.**- los textos, documentos, revistas, páginas web, manuales, reglamentos, contrato colectivo, leyes, relacionados con la administración del talento humano, fueron constantemente revisados y analizados; y, en especial aquellos que tuvieron información actualizada.

**Tabulación.**- es el proceso en el cual se resumen los datos en tablas estadísticas, y son aquellas que posibilitaron comprender e interpretar rápidamente los datos y percibir mediante la observación ciertas referencias y relaciones importantes.

**Análisis de Datos.**- Luego de recopilar y tabular la información se realizó el análisis de resultados; este análisis dependió de la complejidad de la hipótesis.

**Representación de Datos.**- de acuerdo a la necesidad se la realizó mediante gráficos de barras y circulares.

**Interpretación de Resultados.**- en esta etapa se demostraron todos los conocimientos adquiridos en el proceso de la investigación, conceptos, destrezas, habilidades y como éstas encajaron dentro de la solución del problema, determinando cuál es la causa que más afecta para la solución del problema.

### ***PROCEDIMIENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA DEL PROBLEMA***

Se utilizaron los siguientes pasos en el proceso de investigación: iniciando con el análisis del problema teniendo presente las causas por las cuales se origina el mismo; luego se plantearon los objetivos para tener en claro el que hacer para plantear las preguntas de investigación las mismas que se aplicaron en la empresa y se utilizó las variables cualitativas y cuantitativas que por su naturaleza miden atributos, cualidades y cantidades, a continuación

se elaboró el marco teórico que ayudaron a direccionar la investigación en base a una paradigma que es el diseño de un sistema de administración integrado del talento humano.

Desarrollado y analizado el marco teórico se procedió a la recolección de la información de campo, para lo cual se aplicaron las técnicas e instrumentos de investigación. Con los resultados de las entrevistas aplicadas a la alta administración, mediante preguntas seleccionadas para los entrevistados, obteniendo información del tema investigado. Para la aplicación de las encuestas se consideró a los empleados y trabajadores, de acuerdo a los principales planteamientos del marco teórico, los resultados fueron analizados e interpretados. Se realizó la observación participativa para ver aspectos de interés que fueron verificados en el campo y que se relacionan con las preguntas detalladas. Los resultados se muestran en cuadros debidamente identificados, numerados y con las fuentes correspondientes; y, con esta información se procede a formular las conclusiones y recomendaciones.

### ***PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA***

Conducir a la compañía a un manejo administrativo integral del talento humano viendo a los trabajadores como seres humanos con habilidades y destrezas a través del desarrollo técnico y profesional dentro de una estructura organizacional con políticas de mejorar los procesos productivos. Entonces es necesario diseñar un sistema de administración integrado del manejo del talento humano orientado a potencializar las capacidades del personal, para cumplir esto fue necesario realizar una socialización sobre los cambios que se desean realizar para mejorar la estructura organizacional de la empresa. Con estos resultados obtenidos, la información se tabuló y se sometió a métodos estadísticos, especificando los parámetros de posición o de dispersión que se utilizaron de la información que se obtuvo a través de fuentes que se realizó en la entrevista, encuesta y observación directa. Las sugerencias de los informantes se consideraron durante el desarrollo de la propuesta, así como los conocimientos y la experiencia del investigador.

## ***VALOR PRÁCTICO DEL ESTUDIO***

Esta investigación es de gran trascendencia por cuanto la compañía empezará a implementar un cambio organizacional conduciendo a la misma a un manejo administrativo integral del talento humano, aplicando el marco teórico a través de la socialización, con la alta administración y el comité de trabajadores; lo que permitirá encontrar a los trabajadores motivados aprovechando los recursos tecnológicos existentes, y esto ayudará a la reducción de los costos del producto, respetando el medio ambiente y ofreciendo un servicio de calidad para sus clientes de la ciudad y el país en general.

La aplicación de este sistema en la empresa será importante para conocer el manejo de los subsistemas del talento humano desde la admisión, régimen salarial, capacitación, evaluación, seguridad y salud en el trabajo, para que el trabajador se sienta motivado y pueda cumplir de acuerdo a sus competencias, habilidades y destrezas que posee.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### ***EXPLICACIÓN PREVIA***

Esta investigación se realiza aplicando el censo al personal que labora en la empresa, no se efectúa por muestra; por lo tanto para su proceso se emplearon doscientos ochenta y cinco encuestas dirigidas a los empleados y trabajadores.

El propósito de las encuestas es el de obtener información de los encuestados, sobre los aspectos que se aplican en la empresa, tales como: manual de funciones, tipo de formación académica y régimen salarial; a más de ello, se ha priorizado investigar el cumplimiento de los procesos ejecutados en la administración del talento humano; lo que ha permitido indagar si existe la necesidad de desarrollar un sistema de administración integrado del talento humano, a ser aplicado en el menor tiempo posible, lo que permitirá contar con la debida motivación y compromiso laboral en función de la compañía.

La información conseguida se evaluó con las técnicas estadísticas previstas para este tipo de investigación. Estos datos fueron procesados a través de utilitarios y sus resultados se presentan mediante tabulaciones a los que se les incorpora el análisis e interpretación respectiva.

Para el análisis de cada pregunta se consideró: el Plan Estratégico, los Estatutos, Reglamento Interno y la distribución de los centros de costos de la empresa.

Por último, los resultados fueron argumentados en función de la información teórica, datos de campo y experiencia; paralelamente de ello, se cotejó los datos obtenidos con las preguntas formuladas en la investigación, alcanzando así la obtención de las conclusiones y recomendaciones que se expresan en el documento.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

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

Cuadro 4

Tiempo que labora en la empresa

TIEMPO QUE LABORA	FRECUENCIA	%
menos de 5 años	37	13%
10 - 15 años	12	4%
15 - 20 años	150	53%
20 - 25 años	45	16%
25 - 30 años	22	8%
30 años en adelante	19	7%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** El personal que labora en la empresa tiene amplia experiencia y gozan de estabilidad laboral, distribuido en los centros de producción, administración y ventas; entonces se puede decir que el personal de la compañía es laboralmente viejo para el tipo de industria y los riesgos que la misma tiene; será necesario realizar un diagnóstico del personal para ir pensando en una renovación del mismo.

### 2. ¿Qué tipo de formación académica tiene usted?

Cuadro 5

Formación académica

FORMACIÓN ACADÉMICA	FRECUENCIA	%
Primaria	60	21%
Secundaria	131	46%
Técnico superior	15	5%
Tercer Nivel	36	13%
Cuarto Nivel	20	7%
Estudiante	23	8%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** La formación académica en la compañía es un reflejo del análisis anterior, pues por la edad y las condiciones de trabajo no le han permitido prepararse ya que su jornada laboral lo realizan bajo el sistema de turnos, a esto se suma a que posiblemente el estancamiento en su formación se deba a que gozan de estabilidad laboral y económica; y, el personal que ha accedido a una formación profesional de tercer y cuarto nivel, su cargo no guarda relación con la formación académica.

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

Cuadro 6

Reclutamiento de personal

<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Medios de comunicación	39	14%
Agencias de reclutamiento	8	3%
Colegios, gremios	15	5%
Universidades	12	4%
Recomendación empleados	126	44%
Recomendación política	85	30%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** El reclutamiento de personal debe cumplir lo que manifiesta el subsistema, terminándose la coyuntura política y recomendaciones de empleados para que la empresa tenga empleados y trabajadores que cumplan los perfiles de competencia, habilidades y destrezas. Esto nos determina que la responsabilidad es de la administración en el proceso de reclutamiento y por lo tanto debe asumirlo para los próximos ingresos.

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

Cuadro 7

Etapas del proceso de selección

PROCESO DE SELECCIÓN	FRECUENCIA	%
Solicitud de empleo	20	7%
Entrevista inicial	26	9%
Pruebas y test de selección	18	6%
Entrevista de selección	15	5%
Examen médico	105	37%
Ninguno	101	35%
<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** Es necesario que para las próximas contrataciones de personal se efectúe el proceso de selección determinando los perfiles que deben cumplir los aspirantes para cubrir la vacante o creación; y, así se podrá tener el historial de cada uno de las personas que se presentan, tanto en sus competencias como en su salud; además, para el personal estable que no tiene la información necesaria se debe efectuar este proceso, y para comprender mejor este subsistema se determinará en la propuesta de la investigación.

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

Cuadro 8

Ascenso de categoría

ASCENSO DE CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
SI	54	19%
NO	231	81%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** Revisando el plan estratégico se determina que existe exceso de personal en la empresa, por lo que en los próximos ascensos de categoría se debe cumplir lo determinado en el subsistema de reclutamiento interno y selección de personal, para así motivar al personal a su formación y preparación académica.

**Si contestó positivamente a la pregunta esta fue por:**

Cuadro 9

El ascenso de categoría fue:

ASCENSO DE CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Concurso	18	33%
Ascenso	21	39%
Reubicación	15	28%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** Se determinó que el personal que obtuvo ascenso fue por vacantes dejados por jubilación de trabajadores y por reubicación a causa de enfermedades profesionales adquiridas en su puesto de trabajo y calificadas por el departamento de riesgos del IESS; por lo que para los próximos ascensos de categoría será obligatorio cumplir con los requisitos del subsistema de administración del talento humano.

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

Cuadro Nro. 10

Plan anual de capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	19	7%
NO	266	93%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** es importante preparar un plan anual de capacitación, con la colaboración de los jefes departamentales para cumplir con el proceso de entrenamiento luego de realizar la valoración de puestos y el análisis del diagnóstico de necesidades de entrenamiento para el personal de la empresa; ya que el mismo ayudará a determinar a quien entrenar, en que entrenar, donde y cuando entrenar; para incrementar los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar eficientemente su labor.



**Si contestó positivamente indique, ¿el plan de capacitación se cumple?**

Cuadro Nro. 11

Plan de capacitación se cumple

<b>SE CUMPLE EL PLAN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	4	21%
NO	15	79%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** El plan de capacitación debe ser preparado y socializado en cada área de la empresa, para que cada uno del personal lo conozca y así cumplir con el subsistema de capacitación manifestado en la pregunta principal.

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

Cuadro Nro. 12

Ha recibido capacitación de la empresa

<b>RECIBIDO CAPACITACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	194	68%
NO	91	32%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** De la investigación realizada se determina que la capacitación recibida en estos períodos se debe a que el departamento de recursos humanos, solicitó a que el personal acuda a la formación en eventos motivacionales y de seguridad industrial de un día, so pena de ser sancionados en caso de no asistir; por lo que será necesario que se cumpla la capacitación preparada en cada una de las áreas de la empresa.

### Si contestó positivamente, ¿qué tipo de capacitación fue?

Cuadro Nro. 13

Tipos de capacitación

<b>LA CAPACITACIÓN FUE:</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Motivacional	159	82%
Área de trabajo	37	19%
Seguridad y salud	134	69%
Informática	23	12%
Otros	21	11%
<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** Es importante tener al personal motivado y que conozcan sobre seguridad industrial, pero más importante es que el personal reciba capacitación especializada en cada área del trabajo, lo que realmente daría un valor agregado a lo que realiza; y, como los programas de capacitación representan inversión se requiere que se produzca un retorno razonable.

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

Cuadro Nro. 14

Horas de capacitación

<b>HORAS DE CAPACITACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
1 - 20 horas	169	71%
21 - 40 horas	43	18%
40 o más	26	11%
<b>TOTAL</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** La capacitación no cumple con los requerimientos de los encuestados; entonces es necesario que la administración ponga en práctica un plan de capacitación que para el efecto debe elaborar el departamento de recursos humanos, en función a las necesidades del personal, del puesto de trabajo y del tiempo requerido.

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

Cuadro Nro. 15

Capacitación de su área de trabajo

<b>CAPACITACION ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	231	81%
NO	54	19%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** Primero se debe realizar la evaluación del personal para determinar que tipo de entrenamiento necesitan los empleados y trabajadores en cada una de las áreas de la empresa. Por lo tanto es preciso considerar que para el cumplimiento de la visión y misión de la compañía el personal debe estar capacitado en el 100% para el logro de sus objetivos estratégicos.

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

Cuadro Nro. 16

Cargo que desempeña

<b>CARGO QUE DESEMPEÑA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	191	67%
NO	94	33%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** Luego de la evaluación del personal se puede determinar que los trabajadores están cumpliendo sus labores en las diferentes áreas pero con títulos que no obedecen a su función o al puesto, deberán luego solicitar el cambio que será beneficioso para el personal y la empresa.

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

Cuadro 17

Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	FRECUENCIA	%
Hace un año	8	3%
Hace 5 años	28	10%
Más de 5 años	189	67%
Nunca	60	21%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** En primer lugar se debe realizar la evaluación de desempeño a todo el personal que labora en la empresa, el mismo que será importante para realizar un diagnóstico del talento humano que tiene la compañía y poder aplicar el sistema de administración que se está proponiendo.

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

Cuadro 18

Estructura salarial en la empresa

ESTRUCTURA SALARIAL	FRECUENCIA	%
SI	231	81%
NO	54	19%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** De la información revisada en nóminas se puede determinar que la mayor parte del personal trabaja en las canteras y turnos, sus sueldos son importantes; y, con las horas extras o jornada nocturna, superan a las categorías superiores del staff de la empresa, por lo tanto se debe elaborar una escala salarial equitativa e incentivadora.

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

Cuadro 19

Tipos de sueldo del personal

<b>SUELDOS DEL PERSONAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Educación	32	11%
Experiencia	129	45%
Habilidades y destrezas	25	9%
Toma de decisiones	23	8%
Riesgos de seguridad y salud	76	27%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** La administración de la empresa deberá establecer un nivel de remuneración equitativa en función al puesto y a su responsabilidad, por ello la importancia que debe establecer el departamento administrativo y el área de recursos humanos en lo que respecta a la valoración de puestos, para que el personal se sienta motivado y cumpla con las metas propuestas.

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

Cuadro 20

Plan de incentivos para los trabajadores

<b>PLAN DE INCENTIVOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	87	31%
NO	198	69%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** Este plan de incentivos sería importante si se manejara con criterio de empresa productora, ya que se puede colegir en razón de que la política salarial e incentivos son negociados directamente a través de la suscripción del contrato colectivo; y, sólo el área de despacho tienen incentivos por saco de cemento.

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

Cuadro 21

### Beneficios

BENEFICIOS	FRECUENCIA	%
SI	181	64%
NO	104	36%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** La empresa cumple con los beneficios que exige la ley; y, los demás beneficios que perciben los trabajadores están relacionados directamente con el contrato colectivo cuya negociación lo realiza el comité de trabajadores. En la empresa todos los trabajadores estables desde el gerente de planta, los empleados y trabajadores están protegidos por este contrato.

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

Cuadro 22

### Valoración de cargos

VALORACIÓN DE CARGOS	FRECUENCIA	%
SI	124	44%
NO	161	56%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** Es indispensable realizar una valoración de cargos sin importar el personal que ocupa el mismo. Esta valoración debe ser elaborada cumpliendo procedimientos técnicos establecidos en el sistema de administración de personal propuesto. Esto ayudará a cumplir las expectativas del personal que no está satisfecho en la ejecución de sus labores en el puesto actualmente asignado, pudiendo ser como consecuencia de su preparación adquirida posteriormente a su contratación.

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

Cuadro 23

Factores de riesgo en la Compañía

<b>FACTORES DE RIESGOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	38	13%
NO	247	87%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** La administración de la compañía deberá establecer con el departamento de seguridad industrial un plan de inducción a todo el personal que labora, ingrese a laborar o visite la empresa, sobre los factores de riesgo que existen en los diferentes procesos de producción.

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

Cuadro 24

Normas y Reglamentos de seguridad y salud en el trabajo

<b>NORMAS Y REGLAMENTOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	173	61%
NO	112	39%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** La administración deberá establecer un plan de capacitación y socialización, de tal forma que el 100% de los trabajadores conozcan y manejen los elementos básicos de las normas y reglamentos de seguridad y salud en el trabajo.

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

Cuadro 25

Normas y reglamentos de seguridad industrial

<b>NORMAS Y REGLAMENTOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	207	73%
NO	78	27%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** En razón de que la empresa está calificada de alto riesgo laboral por el Ministerio de Relaciones Laborales, el departamento de recursos humanos y de seguridad industrial, deberá diseñar un plan de capacitación sobre las normas y disposiciones de seguridad industrial, de tal forma que el 100% del personal conozca y esté consciente de cumplir con este particular.

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

Cuadro 26

Manual de funciones de la empresa

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	169	59%
NO	116	41%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Compañía Industrias Guapán

Elaboración: Investigador

**Análisis.-** Con la implementación del sistema de gestión de calidad, la administración tiene la obligación de comunicar y socializar a todos los empleados y trabajadores de la empresa sobre el manual de funciones de su cargo.



## ***DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN***

De acuerdo al nivel de preparación y al tiempo de trabajo de los empleados y trabajadores encuestados, corresponden en su mayor porcentaje al personal que laboran más de 15 años, por lo tanto la rotación del personal es baja lo que ha generado que la mayoría del personal realicen actividades rutinarias en cada una de las áreas de la empresa; de igual manera se puede manifestar que el porcentaje mayor de la formación académica del personal es la secundaria y primaria.

Dentro del proceso de admisión del talento humano se demuestra que el personal encuestado no ha cumplido con un verdadero reclutamiento y selección de personas, por lo que será necesario considerar las técnicas de reclutamiento cumpliendo con las bases, técnicas y el proceso de selección de personas.

En la investigación realizada se determina que en la capacitación del personal la empresa tiene carencias en el proceso de entrenamiento ya que no realiza una evaluación de necesidades del personal por áreas de trabajo y poder diseñar un programa integrado para la empresa, esto nos determina realizar un análisis organizacional y estructural de cargos que tiene la empresa.

Se verificó que la administración de la empresa en los últimos años no ha realizado una evaluación de desempeño, el mismo que debe seguir un método sencillo con criterio de equidad y justicia; también debe contener características que representan el desempeño, evaluando las fortalezas y debilidades del personal que labora en la compañía.

De las encuestas realizadas sobre la remuneración tenemos que el personal estable está amparado por el Contrato Colectivo y en la actualidad existen nuevas leyes que están reguladas por el Ministerio de Relaciones Laborales, pero debemos manifestar que dentro de este marco legal se puede realizar unos análisis del sistema de remuneración, incentivos y beneficios.

Las condiciones del ambiente de trabajo en la empresa demuestra que no se realiza la inducción sobre los factores de riesgos existentes; pero se ha tomado en consideración sobre

la seguridad y salud en el trabajo, lo que en los temas encuestados y la entrevista realizada al departamento respectivo existe una conciencia en la necesidad de cumplir con las normas y reglamentos, de igual forma existe una señalización de riesgos en la planta de la empresa y por lo tanto existe una preocupación por el bienestar de los trabajadores en el desempeño de sus labores.

En lo que se refiere a la herramienta gerencial sobre el manual de funciones, el mismo que sirve de guía en la ejecución del trabajo, se determina que sí existe dicho manual, pero no se ha socializado a nivel de todos los empleados y trabajadores de la empresa para que se tenga una pertenencia empresarial.

### ***CONTRASTACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN CON LOS RESULTADOS***

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

De la información obtenida en la encuesta, entrevistas y el plan estratégico de la empresa se determina que existe un excesivo número de personal subutilizado y parcialmente de edad avanzada, desmotivado, poco comprometido, una deficiente comunicación interna, dirección dispersa que conllevan a estilos de colaboración inadecuada. A esto se suma el Contrato Colectivo rígido que no permite operar la gestión del talento humano. Entonces es necesario diseñar, implementar y reajustar el modelo de manejo administrativo del talento humano, para esto será necesario consensuar con el Comité de Empresa para realizar los cambios necesarios, pensando en el bienestar y desarrollo de la empresa creando eficiencia, eficacia y efectividad en el personal.

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

La organización de la empresa me ha permitido obtener toda la información necesaria sobre los procesos del talento humano en la empresa, ya que cuenta con el organigrama estructural de la empresa conformada por la Junta de Accionistas, Directorio, Gerente General y de Planta y las Direcciones Administrativa y Financiera con sus respectivos

departamentos, unidades y secciones que conforman la empresa; de igual manera hemos tenido acceso a los estatutos, reglamento interno y manual de funciones de todo el personal que labora en la empresa; donde se determina que se carece de los subsistemas de la administración 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?

El personal de la empresa en su mayoría no ha cumplido con estos procesos ya que ingresaron dependiendo de la coyuntura familiar y la política de turno, por lo que será necesario cumplir y aplicar las técnicas de reclutamiento y las etapas del proceso de selección de personal para los próximos ingresos a la empresa.

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

La administración ha dado importancia a la tecnología y otros bienes de capital, quedando en segundo plano la capacitación del personal, por lo que es necesario proporcionar, fomentar e incrementar los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar eficientemente su trabajo, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado; dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en las perspectivas laborales. Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redunda en beneficio de la empresa y del personal que la conforman.

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

De la información obtenida se desprende que la empresa no ha aplicado ningún método de evaluación de desempeño, por lo que será necesario ejecutar una evaluación que cumplan primero con características individuales que comprenderá las aptitudes, actitudes, valores, personalidad, conocimientos, experiencia, estilos de trabajo; segundo

con la características de grupo que se relacionan con liderazgo, comunicación, estilos de trabajo, interacción; y, tercero con las características organizacionales que se refieren con clima, cultura, cambio, satisfacción, desempeño y calidad de vida.

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

La empresa al ser calificada de alto riesgo por el Ministerio de Relaciones Laborales, tiene identificado los agentes contaminantes y la exposición del personal a estos agentes; por lo que el departamento de Seguridad Industrial debe proceder primero con la inducción sobre los factores de riesgos al personal que ingrese a laborar en la empresa; de igual manera se debe cumplir con la seguridad y salud en el trabajo, ya que hoy en día es prioritario en todas las instituciones la obligación preventiva del empresario, por lo tanto debe estructurar un esquema de procedimientos necesarios para determinar el ambiente de trabajo idóneo y siempre preocupados por el bienestar general del personal en el desempeño de sus labores.

## *CONCLUSIONES*

Las principales conclusiones que se fueron evidenciando pormenorizadamente son:

1. Se determina que existe un alto promedio de antigüedad del personal que labora en la empresa para el sector industrial.
2. Se determina una 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.
3. La mayoría del personal de la empresa no han cumplido con el proceso de admisión como es el reclutamiento y selección de personal, ya que los mismos han ingresado por la política de turno o de familiares que laboran en la compañía.
4. Los ascensos de categoría ha sido mínimo (19%), ya que los mismos han sido por ascenso por retiro de los trabajadores y reubicación por enfermedades profesionales.
5. No existe un verdadero plan de capacitación en la empresa, ya que el personal manifiesta que necesita entrenamiento en su área de trabajo; y, lo que los trabajadores han acudido es a eventos motivacionales y de seguridad industrial, sopena de sanción.
6. Los trabajadores no están conformes con el sistema de remuneración que tienen al momento, ya que el mismo no es equitativo e incentivador.
7. Se determina que la empresa no ha realizado más de cinco años la evaluación de desempeño del personal, para realizar una valoración justa y objetiva de la forma como el trabajador desarrollo el trabajo exigido en el puesto que ocupa.
8. El personal que labora en la empresa no ha recibido la inducción sobre los factores de riesgo que tienen las diferentes áreas del proceso de producción; de igual manera no ha sido socializado las normas y reglamentos de seguridad y salud en el trabajo y el uso adecuado de los equipos de protección personal.

## ***RECOMENDACIONES***

Las recomendaciones que se proponen para corregir el problema actual son las siguientes:

1. Considerando la antigüedad del personal que labora en las áreas del proceso productivo, se recomienda generar un plan de retiros para las personas que han cumplido su edad para jubilarse en el IESS.
2. La administración debe aprovechar el recurso humano que está capacitado, designándoles nuevas funciones y responsabilidades.
3. Para los nuevos ingresos a la compañía el departamento de recursos humanos debe cumplir con el proceso de admisión en lo que se refiere a los subprocesos de reclutamiento y selección de personal.
4. Que los ascensos de categorías deben ser de acuerdo a la valoración de puestos y los estudios que realice el personal que labora en las áreas de la empresa.
5. Elaborar un plan de capacitación para cada una de las áreas de la empresa y de acuerdo a las necesidades del personal que labora en dichas áreas.
6. Preparar una nueva escala salarial cumpliendo con lo que establece el Ministerio de Relaciones Laborales socializando con el Comité de Empresa.
7. Realizar una evaluación de desempeño para todo el personal que labora en la empresa, la misma que debe ser una valoración técnicamente preparada.
8. Efectuar una socialización sobre normas y reglamento de seguridad y salud en el trabajo, el uso de los equipos de protección personal en las diferentes áreas de producción; y, al personal que ingrese a laborar en la empresa se debe cumplir con inducción en SST.