

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1 .....	7
1 EMPRESAS DEL GRUPO RUEDA .....	7
1.1 ENTORNO GLOBAL.....	7
1.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL GRUPO RUEDA.....	9
1.2.1 MISIÓN.....	11
1.2.2 VISIÓN.....	11
1.2.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	11
1.3 GRUPO EMPRESARIAL.....	12
1.3.1 RUEDA FRUIT CIA. LTDA. ....	12
1.3.1.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES.....	12
1.3.1.2 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	13
1.3.1.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA .....	13
1.3.1.3.1 Misión.....	13
1.3.1.3.2 Visión .....	13
1.3.1.3.3 Objetivos de la Empresa.....	13
1.3.2 FRUTERA DEL LITORAL CIA. LTDA.....	13
1.3.2.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES.....	13
1.3.2.2 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	15
1.3.2.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA .....	15
1.3.2.3.1 Misión.....	15
1.3.2.3.2 Visión .....	17
1.3.2.3.3 Objetivo de la Empresa.....	17
1.3.3 IMPROCAR CIA. LTDA.....	17
1.3.3.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES.....	17
1.3.3.2 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	18
1.3.3.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA .....	18
1.3.3.3.1 Misión.....	19
1.3.3.3.2 Visión .....	19
1.3.3.3.3 Objetivo de la Empresa.....	19
1.3.4 DEL FORT CIA. LTDA.....	19
1.3.4.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES.....	19

1.3.4.2	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	22
1.3.4.3	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA .....	22
1.3.4.3.1	Misión.....	22
1.3.4.3.2	Visión .....	24
1.3.4.3.3	Objetivo de la Empresa.....	24
CAPITULO 2	.....	26
2	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	26
2.1	INTRODUCCIÓN.....	26
2.2	VENTAJAS .....	28
2.3	IMPORTANCIA .....	29
2.4	SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	32
2.4.1	RECLUTAMIENTO .....	32
2.4.1.1	Fuentes Internas.....	32
2.4.1.1.1	Pros y Contras del Reclutamiento Interno.....	33
2.4.1.2	Fuentes Externas.....	33
2.4.1.2.1	Pros y Contras del Reclutamiento Externo.....	33
2.4.1.3	Técnicas de Reclutamiento Externo .....	34
2.4.1.4	Evaluación de los resultados del reclutamiento.....	36
2.4.2	SELECCIÓN .....	37
2.4.2.1	Técnicas de Selección.....	38
2.4.2.2	Evaluación de los resultados de la selección de personas .....	43
2.4.3	ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN .....	43
2.4.3.1	Evaluación de las necesidades de entrenamiento .....	44
2.4.3.2	Programa de entrenamiento .....	46
2.4.3.3	Evaluación de efectividad del entrenamiento.....	47
2.4.3.4	Ventajas obtenidas con un Programa de Entrenamiento exitoso: .....	48
2.4.4	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	49
2.4.4.1	Técnicas de evaluación de desempeño .....	50
2.4.4.1.1	Evaluación de 360° .....	50
2.4.4.1.2	Evaluación participativa por objetivos (EPPO).....	50
2.4.4.2	Plan de incentivos.....	52
2.4.5	VALORACIÓN DE CARGOS .....	52
2.4.5.1	Método de evaluación por puntos.....	53

2.4.5.2	Remuneración por competencias.....	55
2.4.5.3	Recompensas y sanciones.....	56
2.5	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> .....	56
CAPITULO 3	.....	59
3	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> .....	59
3.1	<b>LEVANTAMIENTO DE PERFILES</b> .....	60
3.2	<b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b> .....	61
3.3	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> .....	62
3.3.1	<b>CONFIDENCIALIDAD Y FIDELIDAD</b> .....	63
3.3.1.1	Política General de Confidencialidad.....	63
3.3.1.2	Procedimiento General de Confidencialidad.....	63
3.3.2	<b>ADMISIÓN Y CONTRATACIÓN</b> .....	64
3.3.2.1	Política de Admisión y Contratación.....	64
3.3.2.2	Procedimiento de Admisión y contratación.....	66
3.3.3	<b>HORARIOS DE TRABAJO</b> .....	66
3.3.3.1	Política de Horarios de Trabajo.....	66
3.3.3.2	Procedimientos de Horarios de Trabajo .....	69
3.3.4	<b>DE LOS PERMISOS</b> .....	69
3.3.4.1	Política General de Permisos.....	69
3.3.4.2	Procedimiento General de Permisos.....	70
3.3.5	<b>DE LA REMUNERACIÓN</b> .....	71
3.3.5.1	Política General de Remuneración .....	71
3.3.5.2	Procedimiento de Remuneraciones .....	72
3.3.6	<b>DE LOS DESCUENTOS SALARIALES</b> .....	72
3.3.6.1	Política de Descuentos Salariales .....	72
3.3.6.2	Procedimiento de Descuentos Salariales .....	73
3.3.7	<b>DE LOS PRÉSTAMOS</b> .....	73
3.3.7.1	Política General de Préstamos .....	73
3.3.7.2	Procedimiento General de Préstamos .....	75
3.3.8	<b>DEL LOS ANTICIPOS</b> .....	75
3.3.8.1	Política general de Anticipos.....	75
3.3.8.2	Procedimiento general de Anticipos.....	76

3.3.9	DE LAS VACACIONES .....	78
3.3.9.1	Política general de vacaciones.....	78
3.3.9.2	Procedimiento general de vacaciones.....	79
3.3.10	DE LOS UNIFORMES .....	79
3.3.10.1	UNIFORMES DEL PERSONAL FEMENINO .....	79
3.3.10.1.1	Política de Uniformes Personal Femenino .....	79
3.3.10.1.2	Procedimiento de Uniformes Personal Femenino .....	79
3.3.10.2	VESTIMENTA PERSONAL MASCULINO .....	80
3.3.10.3	UNIFORMES PERSONAL DE BODEGA. ....	80
3.3.11	DE LA ALIMENTACIÓN.....	80
3.3.11.1	Política de Alimentación en Quito y Puntos de venta: .....	80
3.3.11.2	Política de Alimentación Planta Durán .....	81
3.3.11.3	Procedimientos Generales para la Alimentación.....	82
3.3.12	IMAGEN E INTERRELACIÓN ORGANIZACIONAL.....	83
3.3.12.1	Política de Imagen e Interrelación Organizacional.....	83
3.4	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	84
CAPITULO 4 .....		90
4	SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	90
4.1	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	90
4.1.1	REQUISICIÓN DE PERSONAL.....	90
4.1.1.1	Políticas de la Requisición de Personal .....	90
4.1.1.2	Procedimientos de la Requisición de Personal .....	91
4.1.2	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....	91
4.1.2.1	Políticas de Reclutamiento de Personal.....	91
4.1.2.2	Procedimientos de Reclutamiento de Personal.....	92
4.1.3	SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	94
4.1.3.1	Políticas de Selección por Competencias .....	94
4.1.3.2	Procedimientos de Selección por Competencias .....	94
4.2	ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN .....	96
4.2.1	INDUCCIÓN AL NUEVO PERSONAL.....	96
4.2.1.1	Políticas de Inducción al nuevo Personal .....	96
4.2.1.2	Procedimientos de Inducción al nuevo Personal .....	97
4.2.2	EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO .....	98

4.2.2.1	Política de Evaluación de las necesidades de entrenamiento .....	98
4.2.2.2	Procedimientos de Evaluación de las necesidades de entrenamiento.....	98
4.2.3	PRESUPUESTO PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN .....	99
4.2.3.1	Políticas de elaboración del presupuesto para el programa semestral de capacitación .....	99
4.2.3.2	Procedimientos para elaboración de presupuesto de Capacitación .....	100
4.2.4	CAPACITACIÓN INTERNA Y EXTERNA .....	101
4.2.4.1	Política de Capacitación Interna .....	101
4.2.4.2	Procedimiento de Capacitación Interna.....	102
4.2.4.3	Políticas de Capacitación Externa .....	102
4.2.4.4	Procedimientos de Capacitación Externa .....	104
4.3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	105
4.3.1	EVALUACIÓN DE 360° .....	105
4.3.1.1	Política de la evaluación de 360° .....	105
4.3.1.2	Procedimientos de la evaluación de 360° .....	105
4.3.2	EVALUACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (EPPO) .....	105
4.3.2.1	Política de EPPO .....	105
4.3.2.2	Procedimiento de EPPO .....	106
4.3.3	PLAN DE INCENTIVOS .....	107
4.3.3.1	Política de Plan de Incentivos.....	107
4.3.3.2	Procedimiento de Plan de Incentivos.....	107
4.4	VALORACIÓN DE CARGOS .....	108
4.4.1	EVALUACIÓN POR PUNTOS.....	108
4.4.1.1	Política de la evaluación por puntos .....	108
4.4.1.2	Procedimientos de la evaluación por puntos .....	109
4.4.2	REMUNERACIÓN POR COMPETENCIAS .....	110
4.4.2.1	Políticas de Remuneración por Competencias .....	110
4.4.2.2	Procedimiento de Remuneración por Competencias.....	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		112
CONCLUSIONES:.....		112
RECOMENDACIONES .....		115
ANEXOS .....		116



## CAPÍTULO 1

### EMPRESAS DEL GRUPO RUEDA

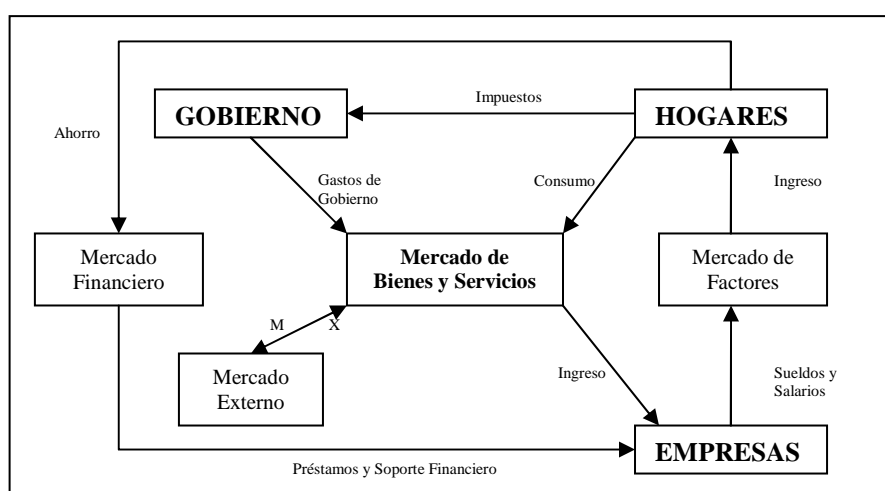
#### 1.1 ENTORNO GLOBAL

La economía mundial, con el paso del tiempo ha experimentado ciertos cambios a nivel tecnológico y competitivo, los mismos que se han ido relacionando y evolucionando de acuerdo a las variaciones existentes en el mundo globalizado, obteniendo nuevos enfoques con el personal y la actividad económica que desarrolla la organización.

La principal actividad económica del Grupo Rueda, con cada una de sus empresas, se basa en la importación de productos, ya sean cárnicos, frutas, cámaras de refrigeración, entre los principales; los mismos que son comercializados dentro del país para consumo de los hogares y empresas.

El gráfico 1 explica la relación entre la principal actividad económica de la organización y los mercados de factores, de bienes y servicios, financiero, gobierno y hogares, dentro de una economía abierta o ampliada.

**Gráfico 1<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> HERRERA, Juan Carlos, HIDROVO, Leonardo, "Introducción a la Economía", Pág. 56

Como primer paso, para que las empresas del Grupo Rueda importen los productos que comercializarán, el mercado financiero (bancos) le asigna préstamos o le brinda soporte internacional para que se pueda desarrollar la importación.

Adicionalmente, la labor del Grupo Rueda se relaciona también con el mercado de factores, ya que al tener empleados que brindan sus servicios para lograr ubicar a las empresas del Grupo en un buen posicionamiento dentro del mercado, debe pagarles una remuneración, la misma que representa un ingreso a los hogares.

Este ingreso que tienen los hogares, se destina a tres sectores:

- Al gobierno: pagando sus impuestos
- Al mercado financiero: ahorrando recursos económicos
- Al mercado de bienes y servicios: adquiriendo productos que son colocados por las empresas para el consumo, por ejemplo los productos que el Grupo Rueda importa.

Los impuestos que pagan los hogares representan un ingreso para el Gobierno, con los cuales deben planificar su presupuesto ya que este sector se relaciona con el mercado de bienes y servicios con gastos del gobierno, que son los subsidios que tienen con determinados productos.

El dinero que los hogares pagan por los productos colocados en el mercado de bienes y servicios representa un ingreso para el Grupo Rueda, recuperando así la inversión realizada en un inicio para la importación de sus productos y permitiéndole cumplir con sus obligaciones tanto con el mercado financiero como con sus empleados.



## **1.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL GRUPO RUEDA**

Es importante resaltar que “GRUPO RUEDA “, es el nombre comercial de la Empresa y su denominación social esta representada por Rueda Fruit Cía. Ltda.

Una de sus funciones principales de acuerdo a su diagrama organizacional es dirigir de manera centralizada todas las actividades administrativas, de importaciones y Gestión de Talento Humano para todo el Grupo Empresarial.

Como se puede visualizar en el organigrama estructural del Grupo Rueda (gráfico 2), el equipo de trabajo para todo el grupo empresarial se establece por grados y niveles de gerencias y jefaturas las mismas que se encargan de dirigir y controlar las actividades comerciales de cada unidad de negocio, encaminándolos hacia el cumplimiento del objetivo trazado. Adicionalmente cada unidad de negocio deberá presentar periódicamente un informe a la Dirección General del Grupo Rueda sobre los avances o retrasos presentados dentro del mercado.

Por esto, se deberá partir de una estructura bien formada que cuente con misión, visión y estrategias que sirvan como guías para alcanzar las metas propuestas, en la actualidad la falta de estrategias genera mayor distancia para la consecución de los objetivos, mas al trazarse lineamientos más claros en todas las áreas permitirá alcanzar todos los resultados esperados en un menor tiempo.

En los últimos años el Grupo Rueda ha duplicado sus Ganancias operativas, fortaleció significativamente su estructura de capital y hoy se compromete con una dirección estratégica y una filosofía operativa, para guiar su incremento rentablemente, generando oportunidades de crecimiento que serán de gran beneficio para accionistas, consumidores, clientes y colaboradores.



Por tal razón, se plantea la misión, visión y estrategia corporativa del Grupo Rueda.

### **1.2.1 MISIÓN**

Ser un Grupo Empresarial comprometido con la sociedad, ofreciendo productos y servicios con calidad, obteniendo mayor cantidad de clientes o socios externos y generando fuentes de empleo que permitan el desarrollo del país.

### **1.2.2 VISIÓN**

Ser un Grupo Empresarial líder a nivel nacional, dentro de cada mercado en el que ingresa, siendo además competitivos a nivel internacional, con productos de calidad y satisfaciendo las necesidades de sus clientes, en un tiempo de 3 años.

### **1.2.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Concentrar recursos financieros y humanos con el fin de capitalizar oportunidades de mercados ya existentes, así como desarrollar nuevas y continuar creando valor agregado al momento de cumplir la misión de la empresa, que se fundamenta en "Satisfacer y agradar con excelencia al cliente".

Adicionalmente, enfocar esfuerzos para desarrollar las capacidades del Grupo Rueda que permitan crear una plataforma de expansión estratégica, optimizando el sistema de negocio, desarrollando un experimentado equipo administrativo y fortaleciendo los fundamentos financieros de la compañía.

En lo concerniente al departamento de Gestión del Talento Humano, la misión y visión planteadas se encuentran a continuación.

Misión: Satisfacer las necesidades del personal que trabaja en cada una de las empresas del Grupo Rueda, brindándoles una estabilidad laboral y un

clima organizacional adecuado para que puedan desempeñarse de una manera óptima en sus responsabilidades diarias.

Visión: Administrar el Talento Humano de las empresas que conforman el Grupo Rueda empleando competencias para todos sus subsistemas, de modo que el personal se sienta comprometido con las metas organizacionales y se sientan capaces de desarrollar sus destrezas y habilidades en sus actividades diarias.

### **1.3 GRUPO EMPRESARIAL**

El Grupo Rueda consta de 4 empresas a nivel nacional con sus respectivas sucursales en ciudades como Quito, Guayaquil, Ambato, Machala, Santo Domingo, Durán, el personal de todas estas es manejado por un mismo departamento de recursos humanos.

#### **1.3.1 RUEDA FRUIT CIA. LTDA.**

##### **1.3.1.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES**

Rueda Fruit Cía. Ltda. Es una compañía legalmente constituida en Septiembre del 2002, ubicada en la Av. El Inca E14- 119 y pasaje Los Cardos; Quito – Ecuador.

La creación de la empresa tiene el objetivo de facilitar el trámite de los permisos de importación de frutas y ajos, así como administrar el Grupo Empresarial.

La compañía inició sus operaciones con la colaboración de 6 personas, las mismas que han aumentado de acuerdo al crecimiento obtenido con el pasar del tiempo, actualmente Rueda Fruit esta integrada por dieciséis personas.

Este crecimiento acelerado que se ha logrado en el mercado se debe en gran parte a la estrategia de negocios utilizada desde su creación y a la

participación y lealtad demostrada por quienes forman parte desde sus inicios de creación.

### **1.3.1.2 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

La actividad principal de Rueda Fruit es Administrar el Grupo Empresarial e importar frutas y ajos desde Chile y Estados Unidos, para luego comercializarlos a través de Frutera del Litoral Cía. Ltda., que es una empresa más del Grupo rueda.

### **1.3.1.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

#### *1.3.1.3.1 Misión*

Ser una empresa eficiente y eficaz en la administración del Grupo Rueda, así como también en la obtención de permisos de importación necesarios agilizando procesos y actividades que permitan comercializar de una mejor manera los productos dentro del mercado ecuatoriano.

#### *1.3.1.3.2 Visión*

Generar un Grupo Empresarial líder dentro del mercado ecuatoriano, en un tiempo máximo de 3 años, permaneciendo siempre un paso adelante de la competencia, mediante una planificación estratégica adecuada acorde a la temporada.

#### *1.3.1.3.3 Objetivos de la Empresa*

Servir de apoyo administrativo y operativo a todo el Grupo Rueda y así alcanzar una expansión significativa dentro del mercado.

### **1.3.2 FRUTERA DEL LITORAL CIA. LTDA.**

#### **1.3.2.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES**

Frutera del Litoral es una compañía legalmente constituida en Septiembre del 2002 está ubicada en la Av. Babahoyo Km. 6 ½ vía Duran; Guayaquil – Ecuador.

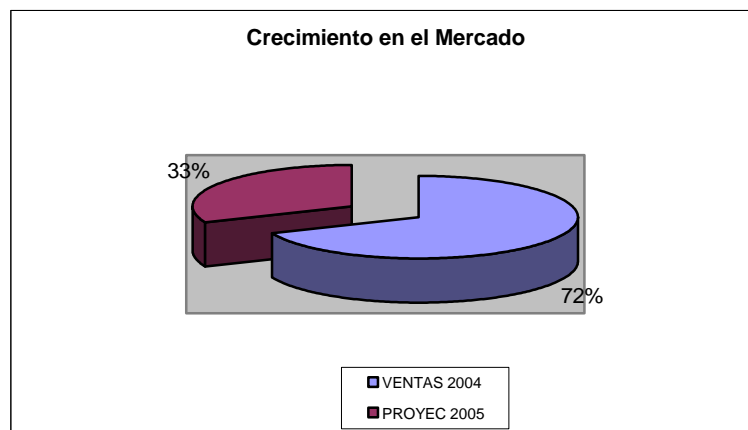
El motivo principal de su creación es la adquisición de frutas y ajos para la comercialización y distribución a nivel nacional, para lo cual cuenta con su sede administrativa en la ciudad de Quito y 6 puntos de venta que se describen a continuación:

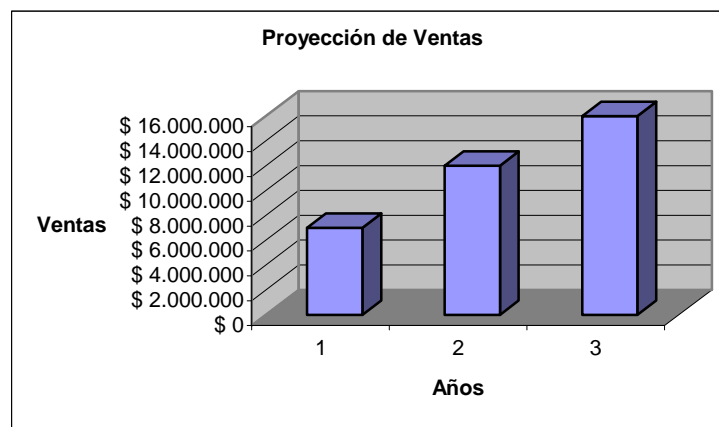
- Punto de Venta Duran .- Esta integrada por 21 personas
- Punto de Venta Quito .- Esta integrada por 11 personas
- Punto de Venta Ambato.- Esta integrada por 4 personas
- Punto de Venta Guayaquil.- Esta integrada por 7 personas
- Punto de Venta Machala .- Esta integrada por 3 personas
- Punto de Venta Sto. Domingo.- Esta integrada por 3 personas.
- Oficinas Quito.- Esta conformada por 8 personas

En lo que respecta a las ventas, Frutera del Litoral, presenta los siguientes antecedentes a partir del siguiente año de su creación, junto con una proyección estimada para el año 2005.

DETALLE	CAJAS	VALOR	%	CREC. ANUAL
VENTAS 2003	466.666	\$ 7.000.000	100%	-
VENTAS 2004	800.000	\$ 12.000.000	72%	72%
PROYEC 2005	1.066.666	\$ 16.000.000	133%	33%

**Gráfico 3**



**Gráfico 4**

### 1.3.2.2 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Frutera del Litoral se dedica a la importación, comercialización y distribución de frutas de alta calidad.

Los principales países que le proveen de frutas como: manzana, pera, durazno, kiwy, uva, naranja, nectarine, son Chile y Estados Unidos.

### 1.3.2.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Frutera del Litoral Cía. Ltda., cuenta con un gerente de unidad y un equipo de trabajo, bajo su cargo se encuentran áreas como cartera, contabilidad, un equipo administrativo y el equipo de ventas correspondiente las ciudades de Quito, Mapasingue, Durán, Machala, Santo Domingo y Ambato, el cual lo podemos observar en el gráfico 5

#### 1.3.2.3.1 Misión

Ser una empresa con proyección internacional dedicada a la importación, comercialización y distribución de varios tipos de frutas y ajos, brindando a sus clientes puntualidad en la entrega de sus pedidos y logrando excelencia y calidad en el servicio.





### 1.3.2.3.2 *Visión*

Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional de frutas y ajos, dentro de los 3 años siguientes, empleando estrategias de mercado que permitan abarcar una mayor cantidad de clientes, satisfaciendo sus necesidades de una manera óptima, entregando productos con calidad y buen servicio.

### 1.3.2.3.3 *Objetivo de la Empresa*

Comercializar y Distribuir nuestros productos a nuevos nichos de mercado, logrando una expansión representativa a nivel nacional e internacional.

## 1.3.3 **IMPROCAR CIA. LTDA.**

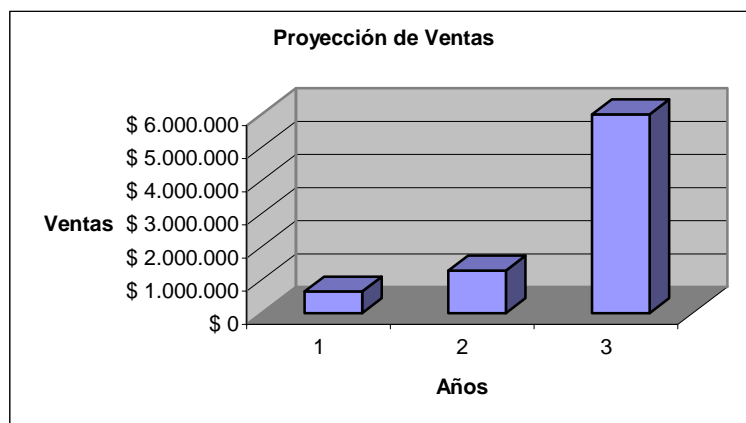
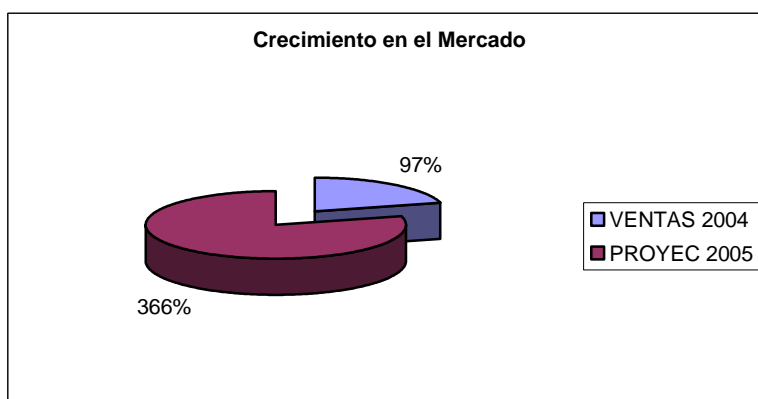
### 1.3.3.1 **HISTORIA Y ANTECEDENTES**

Improcar Cía. Ltda. es una empresa legalmente constituida en Mayo del 2003 esta ubicada en La Av. El Inca E 14- 119 y Av. Eloy Alfaro en Quito-Ecuador.

El objetivo principal es importar diferente variedad de carnes y pavos para su comercialización y distribución a nivel nacional.

Improcar esta integrada por 19 personas, la misma que cuenta con una sucursal en Guayaquil.

<b>DETALLE</b>	<b>KILOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>CREC. ANUAL</b>
VENTAS 2003	436.840	\$ 652.490	100%	-
VENTAS 2004	1.017.903	\$ 1.285.000	197%	97%
PROYEC 2005	3.744.000	\$ 6.000.000	466%	366%

**Gráfico 6****Gráfico 7**

### 1.3.3.2 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Improcar se dedica a la importación, comercialización y distribución de productos cárnicos que cuentan con certificaciones internacionales de calidad.

Estos productos son: carne de cerdo, mondongo, grasa, chuleta y pierna, los cuales son provistos por Chile, Argentina y Canadá.

### 1.3.3.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa de Improcar Cía. Ltda., está conformada por un Gerente de Unidad y un equipo de trabajo operativo conformado por las áreas de contabilidad, administración en Guayaquil, equipo de ventas

tanto en Guayaquil como en Quito y bodega, los mismos que se pueden observar claramente en el organigrama que se presenta en el gráfico 8.

#### *1.3.3.3.1 Misión*

Ser una empresa comprometida con el bienestar y la salud de los ecuatorianos, ofreciendo productos cárnicos sanos y de alta calidad.

#### *1.3.3.3.2 Visión*

Ser líderes en comercialización y distribución de productos cárnicos a nivel nacional, abarcando nuevos clientes potenciales y nichos de mercado, en un lapso de 3 años, obteniendo la confianza de los ecuatorianos en nuestros productos, resaltando nuestra responsabilidad social.

#### *1.3.3.3.3 Objetivo de la Empresa*

Ampliar el mercado actual mediante una mezcla de marketing adecuada que nos permita comercializar y distribuir nuestros productos cárnicos a nuevos nichos de mercado, logrando una expansión representativa a nivel nacional.

### **1.3.4 DEL FORT CIA. LTDA.**

#### **1.3.4.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES**

Del Fort Cía. Ltda. Es una empresa legalmente constituida en Julio del 2004 se encuentra ubicada en la Av. El Inca E14-119 y pasaje los Cardos; Quito- Ecuador.

Del Fort es una compañía dedicada al asesoramiento, diseño y montaje de cámaras frigoríficas para ambientes controlados, importación y comercialización de paneles aislados, equipos y accesorios de refrigeración, con el respaldo de proveedores de primera línea, con basta experiencia en soluciones de ingeniería en el extranjero como INTERCAL, INEMA Y DÁNICA que son representaciones de Chile.



Del Fort posee un departamento comercial que genera relaciones mutuamente beneficiosas con los clientes y un departamento post-venta, el cual determina un elemento vital en nuestros tiempos: el Servicio. También contamos con un departamento técnico, para brindar un servicio profesional en la instalación y mantenimiento de equipos y cámaras frigoríficas.

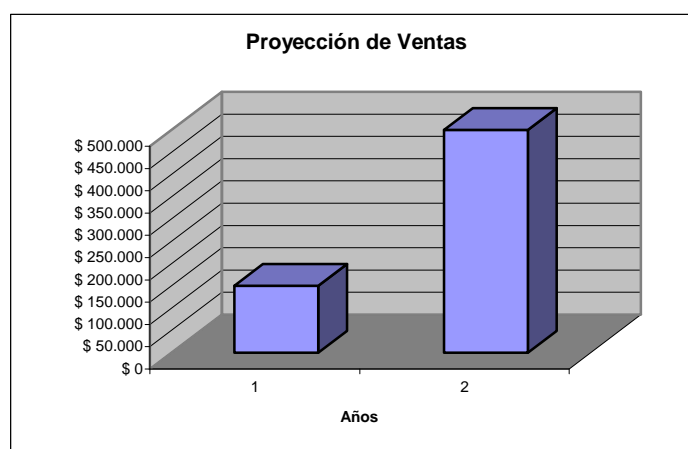
Su actividad principal es la Importación y comercialización de paneles para cuartos fríos para la fabricación e instalación de cámaras frigoríficas para la Industria Ecuatoriana.

Del fort esta integrada por diez personas

El siguiente cuadro muestra el nivel de ventas alcanzado en su primer año de funcionamiento y la proyección de ventas que se espera alcanzar en el año 2005

DETALLE	VALOR	%	CREC. ANUAL
VENTAS 2004	\$ 150.000	100%	-
PROYEC 2005	\$ 500.000	233%	233%

**Gráfico 9**



#### **1.3.4.2 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

- Asesoría en diseño y montaje de cámaras frigoríficas
- Equipos de refrigeración para media y baja temperatura, industriales y comerciales
- Salas de Proceso
- Ante-cámaras
- Salas de empaque climatizadas
- Cámaras de conservación para productos refrigerados y congelados
- Túneles de enfriamiento rápido
- Paneles aislados para distintas aplicaciones
- Puertas abatibles y corredizas, nacionales e importadas
- Unidades condensadoras herméticas y semi-herméticas para media y baja temperatura
- Evaporadores para medio, bajo y alto perfil (aplicaciones)
- Repuestos y accesorios
- Mantenimiento y servicio post venta
- Cobertura a nivel nacional.

#### **1.3.4.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

La estructura administrativa de Del Fort Cía. Ltda., está conformada por el Gerente de Unidad, quién bajo su cargo tiene a un contador general, un gerente de ventas con toda su fuerza comercial en Quito, Guayaquil y Manta, y un departamento técnico encargado tanto de reparación como instalación de maquinaria, esto se puede comprender mejor observando el gráfico 10 donde se presenta el organigrama estructural de Del Fort Cía. Ltda.

##### *1.3.4.3.1 Misión*

Ser la compañía líder en asesoramiento, diseño, mantenimiento y montaje de sistemas de refrigeración, optimizando tiempo en la entrega de productos y servicios de excelente calidad, brindando satisfacción total a nuestros clientes como la mejor opción en el mercado.



#### *1.3.4.3.2 Visión*

Lograr en poco tiempo el posicionamiento de la firma y ser la empresa más reconocida del mercado en asesoramiento, mantenimiento, diseño, importación y comercialización de equipos de refrigeración, con una filosofía de calidad y excelencia en servicios y productos a precios competitivos.

#### *1.3.4.3.3 Objetivo de la Empresa*

Brindar a nuestros clientes servicios y productos eficientes y de calidad, cumpliendo sus requerimientos con la más reciente tecnología en el ramo de la refrigeración.

Este primer capítulo describe principalmente la manera en que está conformando el Grupo Rueda, y considerando la estructura administrativa de cada una de sus empresas, se puede notar que el elemento fundamental que permitirá alcanzar excelentes resultados en la aplicación de un modelo basado en competencias, es el Recurso Humano.

Las personas deben ser capaces de adaptarse con facilidad a los cambios que se dan en un ambiente laboral globalizado, para esto es indispensable que cada colaborador goce de las aptitudes, habilidades y conocimientos necesarios que le faciliten sus actividades diarias, y que al Grupo Rueda pueda obtener un mayor crecimiento dentro del mercado ya que actualmente un recurso humano competente da como resultado una organización con productos de calidad.

Esto se lo logra con la aplicación de la Gestión del Talento Humano, entendiéndose el mismo, como una herramienta capaz de proporcionar los fundamentos necesarios para que una organización, al utilizar un modelo basado en competencias, genere un personal capaz de realizar sus actividades diarias de una mejor manera, para que así, finalmente, pueda crecer dentro de un mercado competitivo.



Estos aspectos se los analiza a profundidad en el capítulo dos que se encuentra a continuación

## CAPITULO 2

### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### 2.1 INTRODUCCIÓN

El avance de la globalización en el mundo, creó un gran impacto en todas las áreas empresariales, dando un giro de 180° al manejo del recurso humano que posee una institución, enfocándose cada vez más en las destrezas, habilidades y proactividad demostradas en el desenvolvimiento de sus funciones.

Es así que en el transcurso del siglo XX, la investigación psicológica fue una de las constantes principales para mejorar el rendimiento personal dentro de la organización, comenzando en los años 60 con David C. McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard, quién propuso una nueva variable que permita comprender a la motivación desde dos puntos de vista: necesidad de logro (resultado cuantitativos) y calidad en el trabajo (resultados cualitativos), planteando posibles vinculaciones entre las necesidades propias de las personas y el éxito empresarial.

A pesar de la serie de investigaciones realizadas desde ese momento, la formación que debía poseer quien ocupara el puesto, presentaba problemas de forma, fondo o de contenido.

Mas en 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia, no pueden establecer con facilidad una adaptación óptima a los problemas cotidianos y por ende al éxito profesional; razón por la cual se iniciaron nuevas investigaciones basadas en el contenido de los puestos de trabajo, los resultados esperados y las características personales de quienes desempeñaban sus labores cotidianas con excelencia.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> PELEGRIN, Norberto, SOSA, Margarita, "REFLEXIONES TEÓRICAS ENTORNO A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS", [www.monografias.com/trabajos16/gestion-por-competencias/gestion-por-competencias.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-por-competencias/gestion-por-competencias.shtml), 2005

Con el paso del tiempo, el análisis de las competencias laborales tomaba fuerza, y fue R.E. Boyatzis quien basándose en una adaptación del análisis de incidentes críticos, determinó la existencia de características personales que un líder debía poseer, sin embargo existían otras que solamente las desarrollaban quienes cumplían sus responsabilidades con calidad.

“En 1989, un grupo de investigadores de McBer, elaboró un diccionario genérico de competencias después de haber estudiado perfiles de más de 200 puestos de trabajo, el mismo que sirve hasta la actualidad de gran ayuda en la gestión competencias de 24 países.

A comienzos de 1992, se empezó a utilizar las competencias como criterio retributivo haciendo énfasis en el desempeño, encontrando una alta correlación entre la adecuación de los ejecutivos al perfil de competencias y el desempeño de estos.”<sup>3</sup>

La gestión por competencias obtiene un valor claramente estratégico, saliendo del ámbito del recurso humano para ser un mecanismo de transformación de las organizaciones gracias al trabajo de Hamel y Prahalad: *Compitiendo por el Futuro*.

Una de las ideas implantadas en el área de Recursos Humanos consiste en desarrollar el talento propio de cada persona, tomando en cuenta el cargo que ocupa, siendo sometidos a constantes evaluaciones y considerando las destrezas demostradas en sus actividades diarias.

En la actualidad se observa que cada país tiene un nuevo desafío, el mismo que consiste en la capacidad para lograr un esfuerzo nacional unificado en la formación de gestión de talentos, a pesar de los orígenes comunes compartidos para cada nación.

Hoy en día la brecha que se ha creado entre el éxito y el fracaso de una organización, están delineados por las estrategias de mercado que se usen

---

<sup>3</sup> Ídem

tanto interna como externamente, logrando imponer nuevos retos y nuevas ideas.

Este innovador modelo que en la actualidad ha ayudado a muchas organizaciones a implantar adecuadamente un sistema de competitividad con nuevas metas y exigencias se denomina “Gestión del Talento Humano basado en Competencias”, el mismo que ayudará a explorar nuevos campos en el desenvolvimiento humano, alcanzando mejores resultados.

La clave principal para su aplicación, consiste en lograr que cada persona vaya en dirección correcta y trabaje con base en los objetivos deseados por el negocio, obteniendo un alto nivel de compromiso de las personas con la estrategia de la empresa.

## **2.2 VENTAJAS**

La evaluación que se realizará a cada uno de los colaboradores de la empresa permitirá descubrir las debilidades por eliminar y las fortalezas por explotar, de manera que se puedan desarrollar competencias que mejoren la productividad y alcanzar objetivos estratégicos.

El desempeño de cada colaborador podrá ser medido y ayudará a decidir si es necesario o no contratar a un nuevo postulante que le ayude en sus labores cotidianas, o si únicamente necesita de un proceso de capacitación para eliminar carencias y aprovechar todo su potencial.

La combinación de competencias y su adecuada aplicación frente a un ambiente de trabajo, aumentará su desempeño, distinguiendo rendimientos excepcionales, que se observarán en las conductas del ocupante al momento de desempeñar su labor cotidiana.

La motivación juega un papel importante en la aplicación de un modelo de Gestión de Talento Humano ya que al realizar una auto-evaluación precisa,

se logrará un verdadero compromiso entre las personas que trabajan dentro de la organización, la cual reflejará un óptimo resultado final.

Cabe mencionar que la competencia depende de cada persona, pues es parte de su capital intelectual y humano, que en conjunto permiten identificar competencias colectivas, que explican los resultados que logran los equipos de trabajo y los ambientes proclives a la motivación y a la productividad.

La Gestión de Talento Humano consigue encaminar a las competencias en dirección a los objetivos de la organización.

El conociendo y su poseedor se han convertido en una ventaja competitiva sostenible para la empresa, ocupando un lugar muy importante en el desarrollo de las actividades de la organización, ya que hoy en día el desafío de cada persona es alcanzar el éxito profesional, dándole valor agregado a su trabajo, lo que convierte a la Gestión de Talento Humano en una herramienta estratégica óptima y adecuada para un crecimiento dentro del mercado.

Al aplicar correctamente este nuevo manejo al Recurso Humano, las capacidades de los empleados podrán determinar y crear el futuro de la empresa, consiguiendo no solo su supervivencia dentro del mercado sino además su crecimiento.

### **2.3 IMPORTANCIA**

Las competencias mejorarán el clima laboral y la productividad de cada uno de los colaboradores, consiguiendo nuevas aptitudes y actitudes dentro de la organización.

La Gestión de Talento Humano conseguirá nivelar conductas y atributos que perfilarán como competencias adecuadas para la ejecución de cada puesto de trabajo, sin necesidad de estandarizar todos los niveles de desempeño, productividad y calidad, ya que todo esto funciona en conjunto.

Al hablar de competencias es importante tomar en cuenta que la experiencia que cada colaborador haya obtenido anteriormente en un puesto similar desarrollará nuevas destrezas logrando identificar nuevas ventajas competitivas obtenidas durante su vida profesional.<sup>4</sup>

Al aplicar una gestión basada en competencias se mejorará la comunicación que existe dentro de la organización, hasta alcanzar una retroalimentación adecuada en todo sentido, lo que ayudará a actualizar constantemente los procesos y actividades dentro del ámbito laboral.

Las competencias ayudarán a mejorar el manejo de los subsistemas en todo sentido, eliminando brechas existentes dentro de la organización.

El sentido de la competencia no se define por la capacidad de llevar a cabo instrucciones, requiere también del valor añadido que el empleado pone en juego y que le permite saber encadenar instrucciones y no solo aplicarlas aisladamente.

Las competencias se adquieren, se movilizan y se desarrollan mediante la educación, la experiencia, vida cotidiana, aprendizaje durante el desempeño, razón por la que no pueden explicarse y demostrarse independientemente de un contexto general<sup>5</sup>

La competencia no reside en la actividad laboral, no se obtienen de un cierto empleo, sino que dependen del trabajador que posee y moviliza sus recursos de competencia para desempeñar con éxito una actividad, tarea u operación.

Las competencias individuales, grupales y organizacionales impulsan el aprendizaje y el crecimiento de la Gestión de Talento Humano, convirtiéndose en un aspecto muy importante.

---

<sup>4</sup> GARCÍA Gil, Martha, "COMPETENCIAS CENTRALES Y GESTIÓN DEL TALENTO", [www.monografias.com/trabajos25/competencias-centrales/competencias-centrales.shtml](http://www.monografias.com/trabajos25/competencias-centrales/competencias-centrales.shtml), 2005

<sup>5</sup> Tomado de: CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Pág. 18; VALENCIA Giraldo, Lázaro, "COMPETENCIA LABORAL", [www.geocities.com/senacds/competencias.html](http://www.geocities.com/senacds/competencias.html), 2003

Al aplicar competencias al Recurso Humano de una empresa, desde su formación, se consigue desarrollar capacidades, habilidades y conocimientos que permitan a los trabajadores desarrollarse en un mayor grado en el ámbito personal y profesional, permitiendo al equipo de trabajo direccionarse hacia la estrategia organizacional.<sup>6</sup>

Al exigir a los empleados un valor añadido en sus labores diarias, se consigue proactividad dentro de la organización en todo momento, aplicando una nueva visión estratégica dentro de esta área.

Esta creciente necesidad de formación para el desarrollo de perfiles específicos y la importancia que cobran las personas como factor clave de éxito de las empresas, son algunos de los factores actuales que explican el constante estudio y puesta en práctica de métodos y modelos formativos que haga más efectivo y rápido este proceso.

La selección y conjugación de acciones formativas permiten solucionar en la medida de lo posible, las necesidades de formación de las organizaciones y conlleva a la búsqueda de directivos capaces de mostrar posibilidades que se traduzcan en actitudes, conocimientos, comportamientos y competencia, que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la organización, que las haga de éxito y excelencia, bajo el prisma de respuestas certeras al macro y micro entorno.

Es evidente que la rentabilidad de una organización, ahora depende en gran escala del capital intelectual de sus colaboradores, el mismo que ha agregado valor a la empresa gracias a la innovación que se va presentando cada día en el equipo de trabajo, dando un cambio definitivo al modelo económico mundial.

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Pág. 38

## **2.4 SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **2.4.1 RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento es un proceso de comunicación de doble vía, al tiempo que comunica y divulga las oportunidades de empleo, atrae los candidatos del mercado de recursos humanos (MRH) dispuestos a ocupar el cargo disponible, de modo que la organización abastece su proceso selectivo; este mercado consta de personas dispuestas a trabajar y que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas.

Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo<sup>7</sup>

Para lo cual la búsqueda de candidatos puede ser interna, externa o ambos casos, considerando que sean personas calificadas para desempeñar las funciones del cargo vacante.

Al atraer candidatos que no están cualificados se crea una pérdida de tiempo que además resulta costosa, por lo que el esfuerzo del reclutamiento debe estar dirigido únicamente a los candidatos que tienen cualificación mínima para desempeñar el cargo.

Para este proceso de reclutamiento existen fuentes internas (dentro de la organización), y externas (fuera de la organización), las mismas que se detallan a continuación.

#### **2.4.1.1 Fuentes Internas**

Aplicado a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras

---

<sup>7</sup> DAVIS, Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Pág. 150



Su objetivo fundamental es privilegiar a las personas que trabajan actualmente en la organización, para ofrecerles alternativas de superación personal y profesional

Este tipo de reclutamiento se realiza mediante oferta de ascensos, a un cargo más elevado dentro de la misma área, y transferencias, que se refiere a un cargo del mismo nivel pero de un área diferente, en la cual se involucran otras habilidades y conocimientos.

#### *2.4.1.1.1 Pros y Contras del Reclutamiento Interno*

Pros: se genera una motivación en el personal, mejorando el ambiente laboral, y brindando una seguridad a la elección realizada.

Contras: al no existir ingreso de nuevas ideas a los procesos realizados en cada cargo, se considera ideal para empresas burocráticas o mecanicistas, creando un ambiente conservador y rutinario

#### **2.4.1.2 Fuentes Externas**

El Reclutamiento Externo se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal

El campo de acción de esta técnica de reclutamiento es muy amplio, razón por la cual es de gran importancia escoger el medio correcto de difusión de la oferta laboral para influir en el candidato que se desea que ocupe el cargo disponible.

El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida.

#### *2.4.1.2.1 Pros y Contras del Reclutamiento Externo*

Pros: nuevas ideas dan como resultado un mayor capital intelectual, ya que se incrementan los conocimientos y destrezas.

Contras: la desmotivación en los empleados causa una reducción de la fidelidad de los empleados, a más de un incremento en los costos operacionales.

### **2.4.1.3 Técnicas de Reclutamiento Externo**

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

#### **- Avisos en periódicos y revistas especializadas**

La redacción y presentación del anuncio juegan un papel fundamental, deben contener cuatro características:

1. Llamar la atención
2. Despertar el interés del candidato
3. Generar en el candidato un deseo por ocupar el cargo
4. El candidato actúa y envía su currículum vital.

Se recomienda que si el cargo vacante es dentro de un área operacional se puede publicar el anuncio en los periódicos más populares, mientras que para cargos más específicos, se puede recurrir a revistas especializadas.

#### **- Agencias de Reclutamiento**

Se envía los requerimientos de personal a agencias de reclutamiento, quienes buscan en su base de datos las personas que reúnan las características deseadas. Sirven de intermediarios para poder desarrollar el reclutamiento.

Por lo general este medio se utiliza cuando:

- La organización no tiene un órgano de RH y no está preparada para reclutar ni seleccionar personas de cierto nivel.
- La organización no se siente capaz de atraer un gran número de candidatos calificados.

- Se requiere llegar a personas que están empleadas en la competencia y el empleador no se siente cómodo tratando directamente con empleados de sus competidores.
- La descripción del cargo vacante es confidencial y no puede ser divulgada en el mercado o internamente.

La información que la organización debe entregar a la agencia para que obtenga una lista óptima de candidatos consiste en:

- Descripción completa y precisa del cargo.
- Especificar las herramientas de selección a utilizarse (solicitudes de empleo, pruebas, entrevistas).
- Retroalimentación de información de la empresa a la agencia indicando cuales candidatos fueron rechazados y la razón para no aceptarlos.
- En caso de desarrollar una relación a largo plazo con la agencia es conveniente designar un encargado que coordine las necesidades futuras de reclutamiento entre la organización y la empresa.

- **Contactos con escuelas, universidades, y asociaciones gremiales**

Se reúnen los candidatos mediante el anuncio de oportunidades en el mercado, dentro de cada uno de estos establecimientos.

- **Presentación de candidatos por recomendación de empleados**

Su bajo costo para la organización, alto rendimiento y efectos rápidos hacen de esta técnica una de las mas utilizadas.

- **Base de datos de Candidatos**

Consiste en mantener un registro de los candidatos sobrantes en reclutamientos anteriores, ingresando sus CV en una base de datos, y utilizarlos en futuros reclutamientos. Así al buscar un candidato externo la primera medida será consultar esa base de datos.

#### 2.4.1.4 Evaluación de los resultados del reclutamiento

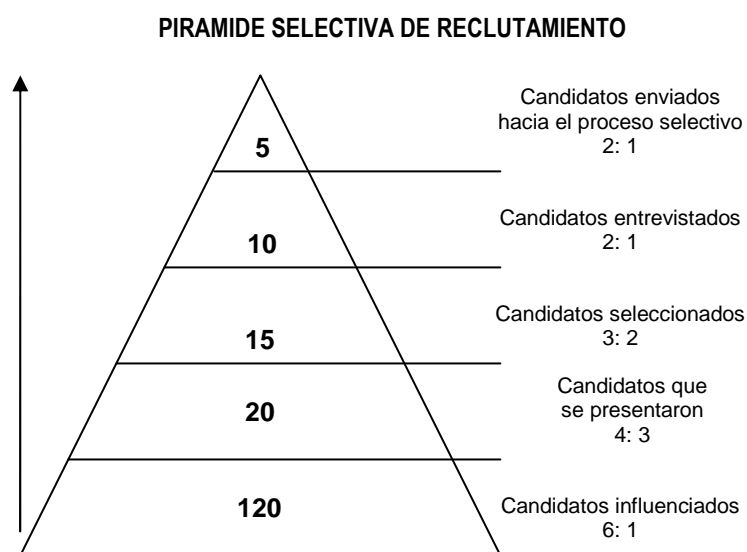
El principal desafío del reclutamiento es agregar valor a la organización y a la persona.

Para una organización es muy importante saber si las actividades desarrolladas en el reclutamiento están dando los resultados esperados a los objetivos corporativos, para esto se realiza una evaluación del desempeño de este subsistema, en donde se identifica la relación costo-beneficio de las tareas realizadas durante el proceso.

En un enfoque cuantitativo se toma en cuenta el número de candidatos del MRH a los que se llegó, mientras más sean atraídos, mejor es el reclutamiento; mientras que en un enfoque cualitativo el número que se considera es el de candidatos seleccionados, entrevistados y enviados hacia el proceso de selección. Como lo muestra el gráfico 11.

Se puede evaluar el desempeño del reclutamiento de una manera más completa considerando tres criterios: medidas globales, medidas orientadas hacia el reclutador y medidas orientadas hacia el método utilizado para el reclutamiento. (Gráfico 12)

**Gráfico 11**<sup>8</sup>



<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Pág. 103

## Gráfico 12<sup>9</sup>

<b>Medidas para evaluar el reclutamiento</b>	
<b>Criterios de evaluación global</b>	
Número o porcentaje de:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos Cubiertos</li> <li>• Cargos Cubiertos en el tiempo normal</li> <li>• Cargos Cubiertos a bajo costo (Costo para admisión)</li> <li>• Cargos Cubiertos por personas que permanecen durante más de una año en la empresa</li> <li>• Cargos Cubiertos por personas que están satisfechas con su posición</li> </ul>	
<b>Criterios de evaluación orientados hacia el reclutador</b>	
Número o porcentaje de:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de entrevistas realizadas</li> <li>• Calidad de los entrevistados evaluada por los entrevistadores</li> <li>• Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos</li> <li>• Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos y tienen buen desempeño</li> <li>• Costo por entrevista</li> </ul>	
<b>Criterios de evaluación orientados al método de reclutamiento</b>	
Número o porcentaje de:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de candidatos que se presentaron</li> <li>• Número de candidatos que llenan los requisitos del cargo presentados</li> <li>• Costos por candidato</li> <li>• Tiempo requerido para generar un candidato</li> <li>• Costo por candidato admitido</li> <li>• Calidad de los candidatos admitidos (desempeño, rotación, etc.)</li> </ul>	

Según Chiavenato, muchas veces el éxito del reclutamiento se basa en la manera en que fue escogido y entrenado el reclutador, ya que hay que notar que la calidad del reclutamiento genera un gran impacto en los candidatos, la impresión causada puede ser positiva o negativa.

Para el reclutamiento es necesaria la cooperación entre línea y staff, el consultor de RH y el personal de línea encargado de reclutar deben saber con exactitud las exigencias del cargo y qué se busca en los candidatos.

### 2.4.2 SELECCIÓN

Tanto el reclutamiento como la selección están dentro de un mismo formato, la incorporación de nuevo personal a la empresa. Pero la principal diferencia entre estos dos subsistemas es que mientras que el objetivo del

<sup>9</sup> Ídem, Pág. 103

reclutamiento es traer la mayor cantidad de personas calificadas para el cargo, en la selección las actividades tratan de elegir, clasificar y decidir la persona idónea para el puesto.

Este subsistema de la Gestión del Talento Humano cumple una función de filtro, escogiendo solamente a las personas que presentan las características deseadas por la organización, entre un grupo de candidatos aprobados en la fase de reclutamiento.

El proceso de Selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.<sup>10</sup>

Debe preservar o enriquecer el capital intelectual de la organización.

#### **2.4.2.1 Técnicas de Selección**

Lo que buscan las técnicas de selección es identificar las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento.

Para que una técnica sea considerada buena, debe cumplir con atributos como rapidez, confiabilidad y sobre todo predictibilidad (mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo). Esto lo logra al comparar los resultados de la evaluación de selección (realizada al candidato) con la evaluación de desempeño (realizada a los empleados), y mirando el grado de correlación que exista, tomando en cuenta que al ser pruebas humanas puede existir un alto nivel de error.

A continuación se describen las características de cada una de estas técnicas, ya que usualmente se utilizan una o varias dependiendo del cargo vacante.

---

<sup>10</sup> DAVIS, Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Pág. 180

## - Entrevista de Selección

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes (entrevistador), está interesada en conocer mejor a la otra (entrevistado)<sup>11</sup>

Al ser un proceso de comunicación humana, tiene varias limitaciones que se dan en casos como este, como ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y barreras. Para reducir estos limitantes, se toma 2 medidas que ayudan a mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista:

- Mejorar el proceso de entrevista, y
- Entrenar a los entrevistadores.

### **Construcción del modelo de entrevista**

Una entrevista puede dar mayor o menor grado de libertad al entrevistador dependiendo de la estructura que posea. Una entrevista puede ser estructurada, estandarizada o simplemente quedar libre. Así tenemos:

#### **- Entrevista totalmente estandarizada**

Preguntas elaboradas para obtener respuestas definidas (si o no), no hay profundidad, flexibilidad y es limitada.

#### **- Entrevista estandarizada solo en preguntas**

Preguntas sobre temas que dan libertad en las respuestas.

#### **- Entrevista dirigida**

Entrevistador con libertad para formular preguntas, se evalúa el tipo de respuesta deseada.

#### **- Entrevista no dirigida**

---

<sup>11</sup> CHIAVENTO, Idalberto, Op Cit Pág. 119

Preguntas y respuestas abiertas

### **Pros y Contras de la Entrevista de Selección**

Pros: la interacción directa con el entrevistado permite evaluar sus comportamientos y reacciones.

Contras: el entrevistado debe ser una persona capacitada, ya que su alto margen de error y de variación, la convierten en una técnica subjetiva.

#### **- Pruebas de Conocimiento o Capacidades**

Las pruebas de conocimientos ayudan a evaluar el nivel de conocimientos con los que cuenta un aspirante al cargo, ya sean profesionales, técnicos, etc.

Mientras tanto las pruebas de capacidades identifican el grado de habilidad que un candidato posee para realizar una actividad.

#### **- Pruebas psicométricas**

Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona, se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas.<sup>12</sup>

Se obtienen resultados en percentiles, luego de comparar los resultados de las pruebas realizadas a un candidato con los estándares de resultados de muestras representativas.

Busca: predictibilidad, validez, precisión.

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Pág. 126



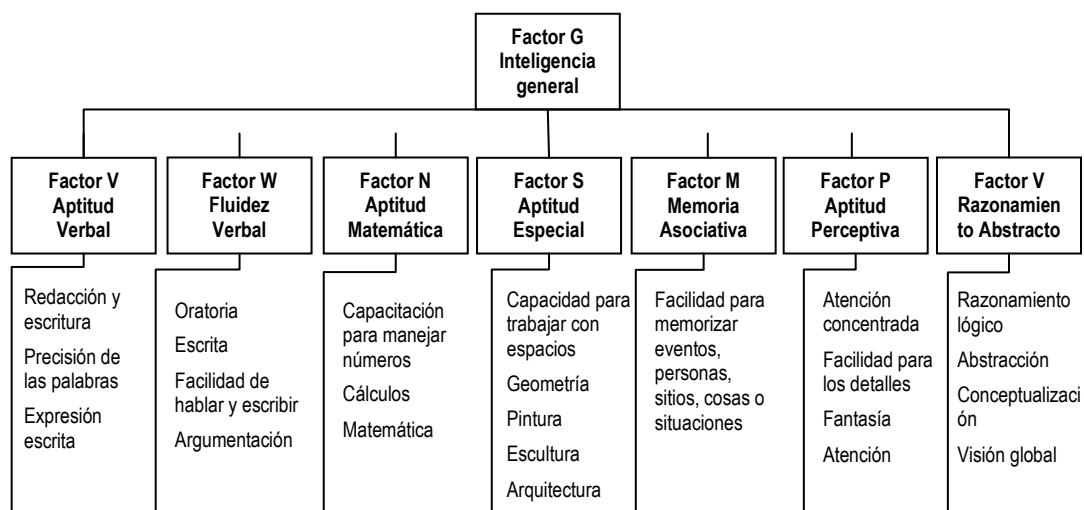
Este tipo de pruebas se enfoca en analizar las aptitudes y la cantidad en que cada candidato posee, además del comportamiento que tendrán en determinadas situaciones cotidianas.

La teoría multifuncional de Thurstone, determina que la estructura mental de las personas está constituida por factores independientes entre sí y cada uno de ellos se encarga de determinada aptitud, esta teoría define siete factores específicos y uno general (factor G) que se encarga de la inteligencia general, ya que condiciona y complementa todas las aptitudes. Estas se encuentran en el gráfico 13.

Cada uno de los cargos exige diferentes aptitudes al ocupante, estas deben estar especificadas en la descripción del cargo, mediante la definición del perfil y las características del candidato ideal.

Las pruebas psicométricas que se realizan a los aspirantes dependerá del cargo vacante, dependiendo de las aptitudes requeridas para el cargo se diseña el grupo de pruebas que se realizarán.

**Gráfico 13**<sup>13</sup>



<sup>13</sup> Ídem, Pág. 128

<b>Nombre:</b>	<b>Fecha</b> ___/___/___										
<b>Pruebas Psicométricas</b>	<b>Percentiles</b>										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
-----	:-----										
1. Factor G:	:-----										
-----	:-----										
2. Factor V:	:-----										
-----	:-----										
3. Factor W:	:-----										
-----	:-----										
4. Factor N:	:-----										
-----	:-----										
5. Factor S:	:-----										
-----	:-----										
6. Factor M:	:-----										
-----	:-----										
7. Factor P:	:-----										
-----	:-----										
8. Factor R:	:-----										
-----	:-----										

#### - Pruebas de personalidad

Esta herramienta de selección revela aspectos característicos superficiales de las personas, determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos).

#### - Técnicas de simulación

Se basan en un trabajo en grupo o dinámica de grupo, abandona las pruebas por separado para analizar el comportamiento social de los candidatos.

Esta técnica es utilizada como complemento de las anteriores, para realizarla se debe tener un diagnóstico previo, consiste en una dramatización de un hecho relacionado con el cargo que ocuparía, dando una visión más real de su comportamiento en el futuro. La simulación proporciona retroalimentación y permite el conocimiento de sí mismo y la autoevaluación.

Estas técnicas son usadas con más frecuencia en los cargos que requieren de relaciones interpersonales.

### 2.4.2.2 Evaluación de los resultados de la selección de personas

Para saber si el proceso de selección se lo está realizando de una manera adecuada o si necesita correcciones, se debe considerar que para que no se deba hacer correcciones, el proceso tiene que ser eficiente y eficaz.

La eficiencia se la obtiene haciendo correctamente las cosas, es decir aplicando correctamente las técnicas de selección; mientras que la eficacia reside en alcanzar resultados y objetivos, es decir traer los mejores talentos a la empresa y que la contratación de esas personas mejore a la organización.

Muchas organizaciones utilizan el cociente de selección (CS) para medir términos generales de la eficacia del proceso de provisión, cuyo cálculo es el siguiente: a medida que disminuye el CS aumenta la eficiencia y la selectividad<sup>14</sup>. El cálculo de este cociente consiste en:

$$CS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

**Ejemplo:**

$$CS = \frac{2}{12} \times 100 = 16.67\%$$

Esto indica que a penas el 16.67% de candidatos examinados, es admitido para ocupar los cargos vacantes. Al ser un porcentaje bajo, se podría decir que el proceso de selección ejecutado mantiene la eficiencia y la selectividad.

### 2.4.3 ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN

El entrenamiento y desarrollo de los empleados de una organización es imprescindible para poder enfrentar los constantes cambios que se dan en el mundo globalizado actual.

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Pág. 133

Cada vez es más necesario contar con colaboradores expertos, ágiles, emprendedores y dispuestos a asumir riesgos, esto sumado a la inversión realizada para entrenamiento, retribuye a la organización con un incremento en los resultados finales que se observa principalmente con el beneficio directo de los clientes.

Actualmente se considera el entrenamiento como una herramienta para apalancar el desempeño en el cargo, desarrollando en los colaboradores nuevas competencias para volverlos más productivos, creativos e innovadores, aportando significativamente a los objetivos organizacionales.

Entrenamiento es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento puede significar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor.<sup>15</sup>

#### **2.4.3.1 Evaluación de las necesidades de entrenamiento**

Se refiere a las carencias de preparación profesional de las personas, quiere decir que existe una diferencia entre lo que sabe y hace, y lo que debería saber y hacer.

El objetivo de esta evaluación es mejorar la eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo de un individuo y de un grupo mediante la eliminación de las carencias de conocimiento en las áreas que generaban bajo rendimiento.

Un programa de entrenamiento al personal debe ser un proceso continuo y constante, para elevar cada vez más el nivel de desempeño.

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Pág. 129

Se debe tomar en cuenta ciertos indicadores que señalan necesidades futuras y actuales de entrenamiento manifestadas en los hechos pasados. Indicadores de necesidades futuras pueden ser:

- Crecimiento de la organización e ingreso de nuevos colaboradores.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Premios, licencias y vacaciones de personal.
- Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- Modernización de los equipos y nuevas tecnologías.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores de hechos pasados, provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas aún, son:

Problemas de producción:

- Baja calidad de producción
- Baja productividad
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- Comunicaciones deficientes
- Elevado número de accidentes de trabajo
- Exceso de errores y desperdicio
- Poca versatilidad de los empleados
- Mal aprovechamiento del espacio disponible

Problemas de personal:

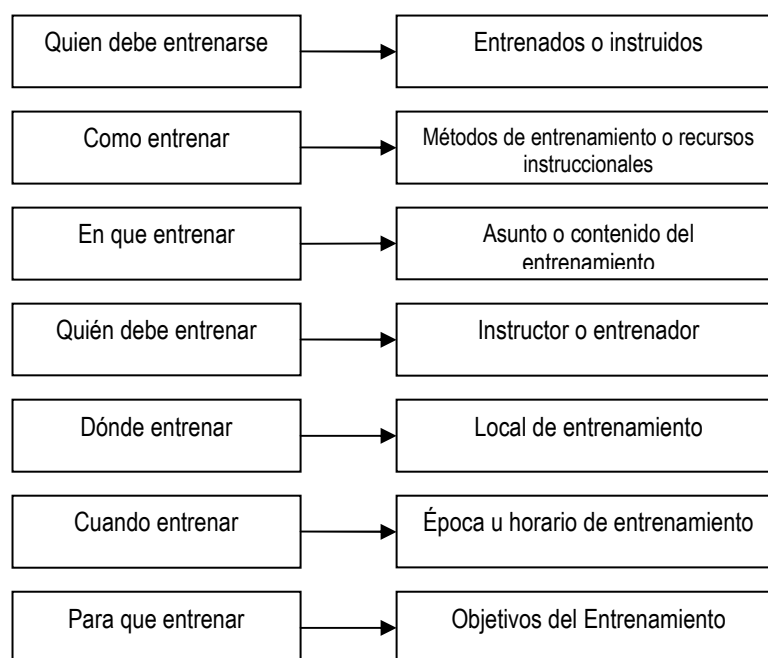
- Relaciones deficientes entre el personal
- Número excesivo de quejas
- Mala atención al cliente
- Comunicación deficiente
- Poco interés en el trabajo
- Falta de cooperación
- Errores en la ejecución de órdenes

### 2.4.3.2 Programa de entrenamiento

Significa definir seis componentes básicos para su aplicación: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento. Como se muestra en el gráfico 14.

Estas actividades deben estar asociadas con las necesidades estratégicas de la organización; así, las competencias y conocimientos adquiridos, permitirán mejorar el rendimiento de las personas.

**Gráfico 14<sup>16</sup>**



### **Control estadístico del proceso (CEP).**

En lo que respecta a la manera de conducir el programa, es decir las técnicas para transmitir y divulgar la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas por la organización, pueden ser de dos maneras:

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Pág. 313

Conferencias: Un medio de comunicación de una sola vía, donde el instructor presenta la información y los entrenados escuchan sin hablar. La ventaja es que se expone una cantidad máxima de información dentro de determinado tiempo, pero la desventaja es que los entrenados adoptan una actitud pasiva y existe poca o ninguna oportunidad de reforzar, retroalimentar, o conocer los resultados

Instrucción programada: El aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano, la ventaja es que puede ser un programa computarizado y los entrenados aprenden en sus propias casas, saben de inmediato si se equivocaron o acertaron y participan activamente en el proceso, mientras que la principal desventaja es que no presentan las respuestas al entrenador.

#### **2.4.3.3 Evaluación de efectividad del entrenamiento**

Como un programa requiere de una inversión, se necesita obtener un retorno razonable y comprobar si se tomó en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes.

Normalmente, se debe evaluar si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado, la eficacia del programa de entrenamiento puede ser determinada respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Se eliminaron los rechazos y los desperdicios?
- ¿Se eliminaron las barreras?
- ¿Disminuyeron los costos de trabajo por unidad?
- ¿Las personas se tornaron más productivas y felices?
- ¿La organización alcanzó sus objetivos estratégicos y tácticos?

Si las respuestas a estas preguntas son positivas, el programa tuvo éxito, caso contrario, si son negativas el entrenamiento no consiguió sus objetivos y se perdió el esfuerzo porque no surtió ningún efecto.

Algunos datos pueden servir como indicadores de evaluación de los resultados del entrenamiento:

- Datos concretos:

- Ahorros de costo
- Mejoramiento de la calidad
- Ahorro de tiempo
- Satisfacción de los empleados

- Medidas de Resultados:

- Clientes atendidos
- Tareas completadas
- Productividad
- Procesos completados
- Dinero empleado

#### **2.4.3.4 Ventajas obtenidas con un Programa de Entrenamiento exitoso:**

Las ventajas que se adquieren con la correcta aplicación de un programa exitoso son tanto internas como externas, las mismas que se detallan a continuación:

**Internamente:**

- Mejoramiento de la eficiencia de los servicios
- Aumento de la eficacia de los resultados
- Creatividad e innovación en los productos y servicios ofrecidos en el mercado.
- Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (CVT)
- Calidad y productividad



- Mejoramiento en atención al cliente

**Externamente:**

- Mayor competitividad organizacional
- Asedio de otras organizaciones a los empleados de la empresa
- Mejoramiento de la imagen de la organización

#### **2.4.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Dentro de una organización, se necesita tener un conocimiento claro de cómo se encuentra cada área, es decir evaluar el desempeño dentro del área financiera, operacional, técnica, etc., pero principalmente el desempeño humano ya que es el corazón de la organización, constituyendo la piedra angular de la dinámica organizacional.

Esta evaluación consiste en una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. Permite determinar la contribución que realiza cada persona a la organización, ya sea gracias a sus conocimientos, habilidades o capacidades.

“La evaluación de desempeño 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 como 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”<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Pág. 198

El desempeño de las personas, debe .considerar que el valor de las recompensas condiciona al mismo, y que dicho valor se relaciona con el esfuerzo, habilidades y capacidades individuales para desarrollar sus labores diarias.

#### **2.4.4.1 Técnicas de evaluación de desempeño**

La autoevaluación y autodirección de las personas, la mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño, están guiando los métodos actuales de evaluación de desempeño, ayudados de un cambio organizacional al trabajar por procesos y por equipos, modificando así los esquemas de indicadores y mediciones dentro de ella.

A continuación se considerarán dos técnicas de evaluación de desempeño.

##### *2.4.4.1.1 Evaluación de 360°*

Conocido como evaluación circular de desempeño. Participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado, jefe, colegas y pares, subordinados, clientes internos y externos, y proveedores.

Este método requiere que el evaluado tenga la mente abierta y receptiva al sistema, de modo que no le afecte a su desempeño el hecho de ser el eje central del proceso.

##### *2.4.4.1.2 Evaluación participativa por objetivos (EPPO)*

Consiste en una técnica de relación intensa y visión proactiva, tomando en cuenta la antigua administración por objetivos, considerando que en la actualidad la EPPO es democrática, participativa, envolvente y motivadora.

Esta evaluación de desempeño atraviesa seis etapas:

1. Formulación de objetivos consensuales: establecimiento conjunto de objetivos entre subordinados y gerente mediante una negociación. El desempeño se deberá enfocar en la consecución de estos objetivos, de lo cual dependerá la evaluación.
2. Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos: el evaluado debe aceptar los objetivos y comprometerse a alcanzarlos.
3. Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos: sin recursos y sin medios los objetivos son inalcanzables. Los recursos pueden ser materiales, humanos o inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado.
4. Desempeño: comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos. Se refiere a la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados: verificación costo-beneficio en el proceso. La medición debe ser en términos cuantitativos que merezcan fe y confianza, y suministren una idea objetiva y clara de la marcha del proceso y del esfuerzo del evaluado. En caso de ser posible el evaluado deberá realizar su autoevaluación.
6. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua: el evaluado necesita saber y percibir con claridad cómo marcha para evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar conclusiones.

Con esto, al verificar los objetivos alcanzados y cómo se puede mejorar el desempeño, se podrá elevar más las metas y los resultados

considerando la participación del individuo y el grupo que permita conseguirlo.

#### **2.4.4.2 Plan de incentivos**

Un plan de incentivos puede ser aplicado de una mejor manera cuando:

- Se pueden medir las unidades de resultados
- Visible relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad de resultados
- Existen cargos estandarizados, flujo de trabajo regular y pocas demoras
- Facilidad de medir y controlar la calidad o cuando la calidad es menor importante que la cantidad.
- Condiciones competitivas que exigen precisión y conocimiento en las unidades de costos laborales.

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

- Garantizar relación directa entre esfuerzos y recompensas: mientras mayor sea la productividad mayor será la recompensa a las personas, se debe contar con estándares alcanzables y la organización debe dotar de herramientas, equipos y entrenamiento necesarios.
- Los empleados deben comprender y calcular el plan con facilidad
- Formular estándares eficaces: deben ser alcanzables y tener 50% de posibilidad de alcanzarlos. Objetivos claros y específicos.
- Garantizar los estándares: cuando el plan funcione, no se debe reducir el tamaño del incentivo por ningún motivo.
- Garantizar un estándar por horas: para trabajadores por horas los estándares deben ser relacionados con su base horaria de trabajo.
- Proporcionar apoyo al plan: antes y durante la vigencia, el plan debe recibir total apoyo de todos los directivos y gerentes.

#### **2.4.5 VALORACIÓN DE CARGOS**

Representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización, es decir trata de garantizar el equilibrio interno de los salarios, eliminado cualquier tipo de arbitrariedad.

“La valoración de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos”<sup>18</sup>

Tomando como punto de partida la descripción y el análisis de los cargos (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y porqué lo hace), la valoración busca obtener información que permita tomar decisiones comparativas entre ellos, destacando su naturaleza y contenido y no las características de las personas que los ocupan.

#### **2.4.5.1 Método de evaluación por puntos**

“Su técnica es analítica porque compara los cargos mediante factores de evaluación a los que se asignan puntos; también es una técnica cuantitativa, pues se le asignan valores numéricos (puntos a cada aspecto del cargo y se obtiene un valor total para cada cargo sumando los valores numéricos obtenidos).”<sup>19</sup>

Esta técnica consta de siete etapas para su aplicación:

1. Elaboración de la descripción y el análisis de los cargos que se van a evaluar.
2. Elección de los factores de evaluación: sirven de criterios de comparación y evaluación de los cargos, los factores elegidos deben reunir dos características, universalidad (presentes en todos los cargos por evaluar) y variabilidad (presentar diversos valores en cada cargo).
3. Definición de los factores de evaluación: al ser un instrumento de medida de los cargos, su significado debe ser preciso.

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Pág. 239

<sup>19</sup> Ídem, Pág. 246

4. Gradación de los factores de evaluación: se debe desdoblar en grados de variación, generalmente se utilizan 4, 5 o 6 grados para representar los posibles valores de cada factor.
5. Ponderación de los valores de evaluación: atribuir la importancia relativa de cada uno de los factores en el proceso de evaluación. Se asigna a cada factor su peso relativo en la comparación entre los cargos.
6. Asignación de puntos a los grados de los factores de evaluación: Con la ponderación de los factores de evaluación se establece la base para armar la escala de puntos de cada factor.

Como paso siguiente se elabora el manual de evaluación de cargos, el mismo que debe contener los factores de evaluación definidos, sus grados de evaluación y los respectivos puntos.

Para la asignación de puntos a cada factor se utiliza una tabla de doble entrada (gráfico 15), donde en las columnas de la derecha se suma el número de puntos obtenidos, y se escribe al lado del salario que se paga actualmente a los ocupantes del cargo.

**Gráfico 15X<sup>20</sup>**

Cargos	Instrucción		Experiencia		Iniciativa		Total de puntos	Salario actual
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos		
Auxiliar jr.	B	30	A	25	A	15	181	\$ 365,00
Auxiliar jr.	C	45	B	50	B	30	256	\$ 487,00
Secretario	C	45	C	75	C	45	358	\$ 550,00
Secretaria jr.	D	60	C	75	C	45	331	\$ 620,00
Diseñador	D	60	D	100	C	45	315	\$ 610,00
Proyeccionista	E	75	D	100	C	45	428	\$ 745,00
Encargado	E	75	E	125	E	60	497	\$ 760,00
Supervisor	E	75	E	125	E	60	565	\$ 890,00

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Pág. 248

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

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

Este tipo de remuneración se relaciona con el grado de información y el nivel de capacitación de cada empleado, premiando sus habilidades técnicas o de comportamiento.

En este caso la remuneración no se relaciona con las exigencias del cargo sino con las calificaciones obtenidas por su ocupante es decir que el empleado multifuncional tiene más ventajas. Es por esto que en la remuneración por competencias, empleados que ocupan el mismo cargo pueden recibir salarios diferentes, esto depende de las competencias que cada uno de ellos posea.

Para remunerar a los empleados, de acuerdo a sus competencias, son necesarios tres pasos:

- Conversación del gerente con cada empleado respecto de las competencias necesarias para el trabajo, además de las debilidades y fortalezas individuales.
- Programación conjunta entre gerente y empleado del entrenamiento que debe integrar el proceso: cada empleado se responsabiliza de su autodesarrollo y calificación profesional, motivando así a los empleados, involucrándolos y comprometiéndolos cada vez más con el objetivo de la empresa.
- Remuneración personalizada: el pago es coherente con la contribución de cada individuo con la empresa.

Dado el impedimento legal de la variación de salarios para empleados de un mismo cargo, la solución para que sea factible la aplicación de la remuneración por competencias se base en el pago de una suma adicional a título de premio estrictamente personal como una parte de salario condicionada, con lo cual no se viola la igualdad salarial.

### **2.4.5.3 Recompensas y sanciones**

Muchas organizaciones disponen de un sistema de recompensas (estímulos a ciertos tipos de comportamientos), y sanciones (evitar ciertos tipos de comportamiento), para dirigir el comportamiento de sus miembros.

“El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos”<sup>21</sup>

Es decir que las recompensas son un premio como reconocimiento a una excelencia en el desempeño de las funciones de un empleado.

“El sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados”<sup>22</sup>

Las sanciones tratan de evitar la repetición de comportamiento inadecuados castigando la reincidencia o incluso separando al autor de los demás miembros.

## **2.5 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Las Políticas y Procedimientos son pieza clave para la implementación de la Gestión de Talento Humano en una organización, puesto que son reglas y

---

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Pág. 259

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Pág. 260



reglamentos con pasos y procedimientos que se deberán seguir para el cumplimiento de cada una de las metas planteadas en la empresa.

Las políticas y procedimientos se diseñarán de acuerdo a las necesidades de la organización, tomando en cuenta principalmente la situación actual de la misma.

Con el tiempo el grupo de decisiones que se desarrollarán se verán vinculadas a la adaptación o estandarización de funciones que cada integrante de la empresa ha adquirido y desarrollado con el paso del tiempo.

De ahí, que la gestión por competencias tendrá un proceso cíclico en el cual todos los subsistemas están interrelacionados.

La interrelación de los subsistemas combinará competencias adecuadas para cada uno de los cargos, dando lugar a una base de requerimientos necesarios para el desempeño de sus funciones.

EL objetivo de la gestión por competencias es explotar al máximo todos los atributos y destrezas que contengan los colaboradores de la organización, ajustándolos al perfil de competencias adecuadas para el desarrollo del cargo que ejecutan.

Con el estudio de este capítulo se aclaran los fundamentos teóricos sobre los que se desarrolla la Gestión del Talento Humano y cada uno de sus subsistemas.

Pero es necesario considerar que la aplicación de este modelo basado en competencias requiere que el personal tenga claras cuáles son sus funciones y las competencias con las que el ocupante de un cargo debe contar para que se desempeñe adecuadamente en sus actividades diarias.

Para tal efecto se debe desarrollar un manual de funciones basado en competencias que determine cada uno de estos aspectos señalados en el

párrafo anterior, de manera que las actividades desarrolladas en cada cargo sean normalizadas y enfocadas con la estrategia corporativa del Grupo Rueda.

El tercer capítulo que se presenta a continuación describe la manera en que se elaborará este manual que al estar basado en competencias, se convierte en el punto de partida de la aplicación de un modelo de Gestión del Talento Humano.

## CAPITULO 3

### MANUAL DE FUNCIONES

El ambiente laboral actual es cada vez más dinámico, cambiante y de alta competitividad, por lo que el objetivo principal de cualquier organización se sitúa en el incremento de la eficiencia y eficacia de sus procesos.<sup>23</sup>

El siguiente paso para alcanzar los objetivos planteados será realizar un manual de funciones<sup>24</sup> en el que se detalle cada una de las tareas y actividades que tiene cada persona a su cargo y las competencias con las que se debe cumplir.

Este manual medirá el nivel de satisfacción que el ocupante del cargo ha logrado en sus actividades diarias, junto con una retroalimentación de información que permita realizar futuras mejoras a cada uno de los procesos.

De la misma manera, se evaluará el nivel de conocimientos adquiridos que están siendo aplicados dentro de la organización y la capacidad de mejorar sus destrezas que les permitan trabajar de mejor manera en equipo y adaptarse a posibles cambios dentro de los procesos, optimizando recursos y mejorando los resultados finales.

Para desarrollar este manual, se iniciará un levantamiento de perfiles, en el cual se especifique las actividades esenciales que realiza cada colaborador, el cual identificará conocimientos y destrezas a aplicarse durante el desempeño del puesto, que implica capacitación por parte de la organización, y/o antes de desempeñar el puesto, con competencias con las cuales llega el ocupante al cargo.

Posterior a este proceso, se continúa con una descripción de los cargos existentes, el mismo que consta de datos generales como nombre del cargo, niveles de supervisión y misión; lista de funciones del cargo, donde se detalla las

---

<sup>23</sup> PALMA, José, "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS", [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2005

<sup>24</sup> Ver Anexo N° 1: Manual de Funciones

principales actividades; competencias necesarias para ocupar el puesto, clasificándolas en niveles bajo, medio, alto y superior; requerimientos formales del puesto como educación formal, conocimientos requeridos, experiencia mínima y el horario de trabajo que demanda el cargo.

Una vez finalizados estos dos procesos, se definirán las políticas y procedimientos a seguir para todos los colaboradores que formen parte de la organización. Las mismas que deberán regirse bajo el código del trabajo y las normas reglamentarias del Ecuador.

Cabe mencionar que cada vez que se cree un nuevo cargo dentro de la organización, el departamento de Gestión de Talento Humano deberá actualizar el organigrama, y el manual de funciones, redactando el descriptivo del puesto, explicando todas las actividades que realiza la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. A su vez, esta información se usa para redactar la especificación del puesto, en la que se enumeran: área a la que pertenece el puesto, código, misión, funciones relevantes, competencias, características del puesto, requisitos mínimos y experiencia.

### **3.1 LEVANTAMIENTO DE PERFILES<sup>25</sup>**

De acuerdo al plan de trabajo propuesto para el Diagnóstico y Seguimiento al Programa de Mejoramiento Organizacional, se deberá llenar un Formulario Instructivo, relacionado con el levantamiento de sus actividades diarias, "Listado De Funciones del Cargo"<sup>26</sup>; el mismo que ayudará a identificar, evaluar y calificar las actividades de acuerdo a su importancia, con el fin de utilizar bien los recursos.

---

<sup>25</sup> Ver Anexo N° 2: Formulario de Definición de Perfiles de Competencias

<sup>26</sup> Ver Anexo N° 3 A/B/C: Formularios para Levantamiento de Perfiles basados en competencias

### 3.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La descripción de cargos indica, de manera simplificada, el contenido y principales responsabilidades del cargo, definiendo principalmente: qué hace el ocupante, cómo lo hace, cuándo lo hace, dónde lo hace, y por qué lo hace.

“La descripción de cargos es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.”<sup>27</sup>

El contenido básico de un formato para describir un cargo consta de: nombre del cargo, resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo, en determinadas ocasiones se incluye además las relaciones de comunicación del cargo con otros cargos; así como se presenta a continuación:

#### **1 DATOS GENERALES:**

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Niveles de Supervisión:** \_\_\_\_\_

**Nivel de dependencia:** \_\_\_\_\_

**Misión:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### **2 LISTA DE FUNCIONES:**

No.	FUNCIONES DEL CARGO
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., Pág. 183

### **3 COMPETENCIAS:**

COMPETENCIAS	NIVELES REQUERIDOS			
	BJ	MD	AL	SU
Liderazgo				
Capacidad de Negociación				
Impacto e influencia				
Pensamiento Analítico				
Trabajo en equipo				

### **4 REQUERIMIENTOS FORMALES DEL PUESTO:**

#### **4.1 EDUCACIÓN FORMAL:**

#### **4.2 CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Selección y Capacitación)**

No.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	D	A	D	A
1.	Manejo y control de cartera.				
2.	Planeación y control presupuestario.				
3.	Legislación financiera y tributaria.				
4.	Contabilidad				
5.	Paquetes informáticos (Internet, Outlook)				

#### **4.3 EXPERIENCIA MÍNIMA:**

n años en cargos afines.

#### **4.4 HORARIO:**

El necesario para lograr los resultados esperados.

### **3.3 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Las siguientes políticas regularán las relaciones internas entre los colaboradores del Grupo Rueda.

### **3.3.1 CONFIDENCIALIDAD Y FIDELIDAD**

#### **3.3.1.1 Política General de Confidencialidad**

- El Grupo Rueda establece como exigencia básica para sus empleados, cualquiera sea su nivel, la reserva y confidencialidad respecto a todo efecto de información manejados por ellos, sean estos efectivo, cheques, cartas o comunicaciones, etc., así como también el secreto más absoluto sobre las operaciones con los clientes y proveedores.
- En caso de que cualquier persona requiera datos extras a los inherentes a su cargo o trasladar cualquier archivo fuera de las instalaciones deberá solicitar a su inmediato superior una autorización escrita y firmada describiendo la finalidad para el manejo de esa información.

#### **3.3.1.2 Procedimiento General de Confidencialidad**

- El Responsable del departamento de Talento Humano será el encargado de entregar al empleado el convenio de fidelidad y confidencialidad hacia el Grupo<sup>28</sup>.
- El empleado deberá firmar este convenio como constancia de fidelidad y confidencialidad hacia el Grupo, comprometiéndose a cumplir cada una de las cláusulas establecidas en el mismo.
- El Responsable del departamento de Talento Humano deberá archivar cada uno de estos documentos en el Carpeta correspondiente al empleado

---

<sup>28</sup> Ver Anexo N° 4: Acta de Confidencialidad

### 3.3.2 ADMISIÓN Y CONTRATACIÓN

#### 3.3.2.1 Política de Admisión y Contratación

- Todo empleado que desee optar por un puesto de trabajo deberá someterse a entrevistas y demás pruebas de capacidad y verificaciones de referencia que efectúe la Empresa.
- Todo contrato laboral celebrado entre el Grupo Rueda y un nuevo empleado deberá contener una cláusula que estipule un tiempo de prueba de 90 días, período durante el cual, la relación laboral puede finalizar por pedido de cualquiera de las 2 partes , esto se regirá a lo establecido en el Título I, Capítulo I, Parágrafo 1º, Art. 15 del código de trabajo que dice:

**“Art. 15. – Contrato a prueba.** – *En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.*

*Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.*

*El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividades, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.*

*La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en éste código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.”*



- Todo empleado contará con un archivo personal con documentos que deberán ser entregados en Recursos Humanos en el transcurso de los 3 primeros días de labores de la persona contratada, estos son:

- Hoja de vida
- Copia de cédula de identidad, esposa e hijos de ser el caso
- Partida de matrimonio
- Partida de nacimiento de los hijos
- Copia de certificado de votación
- Copia de libreta militar de ser el caso
- Record Policial
- Dos fotos tamaño carné
- Carné afiliación al IESS (si anteriormente fue afiliado)
- Certificado Médico Pre-ocupacional
- Certificado de estudios y/o título académico
- Certificados de trabajos anteriores.

Por su parte Recursos Humanos elaborará el archivo del personal con todos los documentos entregados y adicionará lo siguiente:

- Solicitud de empleo<sup>29</sup>, con información relacionada con fecha y lugar de nacimiento, estado civil, número de cargas familiares, dirección, teléfono, cargo, fecha de ingreso, remuneración inicial.
- Aviso de entrada el que deberá ser tramitado durante los 15 primeros días de integración del empleado a la empresa.
- Copia del contrato de trabajo, el mismo que será firmado en un original y tres copias, una de ellas se adjuntará al archivo del personal de cada empleado.

---

<sup>29</sup> Ver Anexo N° 5: Solicitud de empleo

- El archivo del personal contará con toda la información de trayectoria del empleado tales como registros de memos, multas, permisos, atrasos, vacaciones, y evaluaciones del desempeño, etc.

### **3.3.2.2 Procedimiento de Admisión y contratación**

- Llenar formulario de requisición de personal y entregarlo al departamento de GTH.
- El departamento de GTH evaluará y validará la creación de una nueva plaza.
- Una vez evaluado este requerimiento el departamento de GTH informará su decisión al departamento que realizó la solicitud.
- Si se aceptó la contratación el departamento de GTH iniciará el reclutamiento de personal tanto interno como externo hasta determinar una terna, la misma que será presentada al departamento que realizó el requerimiento para que realice las entrevistas definitivas para su admisión
- Finalizadas las entrevistas, el departamento de GTH comunicará al candidato seleccionado los documentos que deberá presentar y el día que iniciará sus actividades en la empresa.

### **3.3.3 HORARIOS DE TRABAJO**

#### **3.3.3.1 Política de Horarios de Trabajo**

- La duración de la jornada de trabajo se regirá a lo establecido en el capítulo V, párrafo 1º, Art. 47 del código de trabajo que dice lo siguiente:

*“Art. 47. – De la jornada máxima. – La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.”*

- Todo el personal deberá registrar el ingreso a su trabajo en la hoja establecida<sup>30</sup> para el efecto.
- A nivel nacional se otorgan 10 minutos de gracia, pasado este tiempo será considerado atraso y en caso de no justificarlo como falta, debiendo justificarlo ante su inmediato superior y el departamento administrativo correspondiente.
- Se incluye en este horario una hora para el almuerzo, para lo cual El Grupo Rueda ha dispuesto de las instalaciones correspondientes.
- Las oficinas del Grupo Rueda no podrán quedar abandonadas en la hora del almuerzo, por lo que se establecerán dos turnos para la salida del personal a su almuerzo.
- No se podrá alterar el horario establecido para el almuerzo o excederse en el tiempo asignado para éste.
- Los atrasos pasados los minutos de gracia serán multados según el gráfico 16

**Gráfico 16<sup>31</sup>**

MINUTOS DE ATRASO	VALOR DE LA MULTA
DE 10 A 15 MINUTOS	0.5% DEL SALARIO MENSUAL
DE 16 A 20 MINUTOS	1% DEL SALARIO MENSUAL
DE 21 A 35 MINUTOS	1.5% DEL SALARIO MENSUAL
DE 36 A 60 MINUTOS	2 % DEL SALARIO MENSUAL
+ DE 60 MINUTOS	FALTA si el atraso <b>no</b> es <b>justificado</b> Si se la <b>justifica*</b> , se descontará el valor de las horas no trabajadas

\* El número de justificaciones no puede ser más de tres en un mes, caso contrario se procederá a descontar el valor efectivo del total de horas no trabajadas

<sup>30</sup> Ver Anexo N° 6: Hoja de Control de Asistencia

<sup>31</sup> Reglamento Interno Grupo Rueda

- Si el empleado faltare injustificadamente, según lo determina el Código de Trabajo en el Título I, Cáp. IX, Art. 172, podrá ser causal de visto bueno:

**“Art. 172. – Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato de trabajo. – El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:”**

*1. “Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de este por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichos causales se hayan producido dentro de un periodo mensual de labor”*

*JU: Ver documento 4, p. 30*

- El Grupo Rueda por su giro de negocio, podrá organizar otros horarios, sin que esto signifique alteración de las normas legales vigentes.
- La Empresa adicionalmente excluye del horario fijado, a quienes se desempeñen como empleados que tengan funciones de confianza, dirección y tengan relación directa con la operación de la empresa. Estos empleados deberán trabajar todo el tiempo necesario para cumplir sus deberes sin que el servicio prestado constituya trabajo extraordinario, ni implique remuneración adicional alguna, como se cita en el código de trabajo Tit. I, Cáp. I, Parágrafo 1º, Art. 58

**Art. – 58. – Funciones de confianza.-** *Para los efectos de la remuneración, no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria, cuando los empleados tuvieren funciones de confianza y dirección, esto es el trabajo de quienes, en cualquier forma, representen al empleador o hagan sus veces; el de los agentes viajeros, de seguros, de comercio como vendedores y compradores, siempre que no estén sujetos a horario fijo; y el de los guardianes o porteros residentes, siempre que exista contrato escrito ante la autoridad competente que establezca los particulares requerimientos y naturaleza de las labores.*

### 3.3.3.2 Procedimientos de Horarios de Trabajo

- El responsable del departamento de GTH entregará mensualmente al guardia de la empresa un listado actualizado<sup>32</sup> de la nomina del Grupo Rueda en el cual se deberá registrar la hora de entrada y salida del personal con la firma del empleado.
- El Guardia deberá entregar el reporte diariamente al departamento de GTH.
- El responsable del departamento de GTH mensualmente realizará un informe sobre las novedades de atrasos y faltas justificadas e injustificadas para la aplicación de las políticas establecidas por la empresa.

### 3.3.4 DE LOS PERMISOS

#### 3.3.4.1 Política General de Permisos

- Los jefes o responsables del área son los únicos facultados para conceder permisos de hasta un día para sus subalternos.
- Se concederán permisos por, calamidad doméstica, requerimientos de Autoridad, sufragio y los que la ley exija.
- Permisos por tiempo mayor serán concedidos únicamente por Gerencia General.
- La Empresa otorgará licencias con remuneración completa en los siguientes casos, previa solicitud del empleado:

RAZÓN	DÍAS	OBSERVACIONES
Matrimonio del empleado:	2 días	
Parto del cónyuge:	2 días consecutivos	

<sup>32</sup> Ver Anexo N° 6: Hoja Control de Asistencia

Fallecimiento del cónyuge o parientes del empleado hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad:	2 días consecutivos	
Emergencias Médicas:		Para esta licencia se presentará el certificado médico avalizado por el IESS

- El empleado que se encontrara enfermo deberá comunicar a su inmediato superior de su enfermedad a primera hora del día en el que se ausentará, caso contrario se considerará como falta injustificada, a menos que demuestre a satisfacción de la Empresa que estuvo en imposibilidad absoluta de dar dicho aviso.
- Los permisos por ausencias necesarias por motivos tales como tratamientos médicos, intervenciones quirúrgicas, maternidad, se solicitarán, con un mínimo de dos días de anticipación ante el superior inmediato únicamente.
- En todos los demás casos el empleado solicitará permiso a su jefe inmediato con cargo a vacaciones por lo menos con tres días de anticipación, indicando por escrito los motivos que justifiquen y comprueben su pedido.

#### **3.3.4.2 Procedimiento General de Permisos**

- El empleado deberá llenar la Solicitud de Permisos<sup>33</sup> el mismo que será entregado por el departamento de GTH y aprobado por su inmediato superior.
- El Coordinador de Gestión de Talento Humano será el responsable de adjuntar en cada archivo del personal las solicitudes de permisos, memos, etc.

<sup>33</sup> Ver anexo N° 7: Solicitud de Permiso de Salida

### **3.3.5 DE LA REMUNERACIÓN**

#### **3.3.5.1 Política General de Remuneración**

- Los sueldos se pagarán en dinero efectivo al empleado.
- El pago se lo realizará el día 30 de cada mes o el último día laborable del mes si éste fuera día de descanso obligatorio.
- El contador elaborará registros de nómina de empleados con la remuneración mensual que hubiera percibido en el cual el empleado deberá firmar como constancia de su conformidad en el Departamento de Gestión de Talento Humano.
- El Gerente General podrá modificar la fecha de pago de la remuneración previa notificación a los empleados con por lo menos 20 días de anticipación
- Los reclamos originados por equivocaciones en el cómputo de la remuneración del empleado, se harán por el interesado al día siguiente hábil del pago correspondiente ante el Departamento de Gestión de Talento Humano.
- Si el pago se ha hecho en exceso, así mismo, el empleado deberá hacer reintegro dentro del mismo plazo fijado anteriormente.
- El presupuesto anual del Grupo Rueda deberá estipular un rubro correspondiente a pagos de bonos por rendimiento, promoción de asensos, etc., el mismo que tendrá que guardar concordancia con el plan estratégico y el plan operativo determinado por la organización
- Los beneficios que recibirá todo empleado en relación de dependencia serán: Décimo cuarto sueldo pagado en su parte proporcional, y Décimo Tercero en el mes de diciembre.

- Los aumentos de sueldos y salarios, ya sea que el incremento se efectúe al sueldo asignado en el rol de pagos, a través de pago de comisiones o servicios, o a través de la participación de beneficios, será autorizado únicamente por el Gerente General.
- Ningún aumento de sueldo será efectivo si no existe previamente la instrucción respectiva del Gerente General.
- Los incrementos de sueldo se realizarán por disposiciones gubernamentales en la fecha que se hagan efectivos los decretos.

### **3.3.5.2 Procedimiento de Remuneraciones**

- El responsable del departamento de GTH realizará todos los meses los informes con las respectivas novedades de nomina (multas, descuentos, etc.) y enviará al departamento de contabilidad para que se realicen los roles respectivos y se proceda al pago de sueldos y salarios correspondientes.
- El empleado deberá firmar los roles de pago<sup>34</sup> de manera obligatoria como constancia de haber recibido la remuneración.

### **3.3.6 DE LOS DESCUENTOS SALARIALES**

#### **3.3.6.1 Política de Descuentos Salariales**

- La empresa realizará descuentos por los siguientes motivos:
  - Dividendos por préstamos del IESS
  - Dividendos por préstamos concedidos por la Empresa
  - Retenciones ordenadas judicialmente
  - Anticipo de sueldos
  - Multas, que no podrán exceder al 10% del ingreso percibido por el empleado

---

<sup>34</sup> Ver Anexo N° 8 Liquidación Individual de Pago



- El total de estos descuentos no podrán exceder al 30% del ingreso percibido por cada empleado.
- El fondo generado por multas al personal deberá utilizarse como fondo común para la empresa cuyo fin será la celebración de agasajos como cumpleaños, graduaciones, etc.

### **3.3.6.2 Procedimiento de Descuentos Salariales**

- El responsable del departamento de GTH deberá informar al departamento de contabilidad todos los descuentos salariales en el informe de novedades de nomina mensual con su respectivo respaldo.
- En caso de existir inconformidad en algún descuento salarial el empleado deberá acercarse con su rol de pago al departamento de contabilidad en donde le entregarán toda la información necesaria.

### **3.3.7 DE LOS PRÉSTAMOS**

#### **3.3.7.1 Política General de Préstamos**

- Todo empleado que quisiera acceder a un préstamo deberá cumplir con los siguientes requisitos.
  - Haber cumplido como mínimo un año de trabajo continuo en la Empresa.
  - Haber demostrado a criterio de la Empresa que su desempeño lo acredita como una persona que puede hacer carrera en la organización y que permanecerá a su servicio durante el plazo de vigencia de las obligaciones contraídas.
- El monto máximo de préstamos equivaldrá a 2 sueldos base del empleado que lo solicite.

- La Empresa concederá préstamo por un plazo máximo de un año calendario, sin clase de interés alguno.
- Los préstamos se podrán realizar siempre y cuando el plazo de pago se cumpla en el mes de diciembre de cada año, por lo tanto las solicitudes de préstamo se receptorán máximo de Enero a Septiembre de cada año.
- Todo empleado que acceda a un préstamo firmará una letra de cambio por el monto concedido.
- Si el empleado deja de pertenecer a la Empresa el préstamo deberá ser cancelado en su totalidad, ya sea con la liquidación del mismo o porque el ex empleado cancele el valor faltante del préstamo, caso contrario se establecerá los intereses de conformidad con la tabla de amortización de crédito, adicionalmente se hará efectivo el cobro de la letra de cambio firmada en un inicio en caso de no recibir el pago por el dinero prestado.
- El cálculo para la concesión de préstamos se realizará de la siguiente manera: (gráfico 17)

$$\frac{\text{Sueldo base} \times 25\% \text{ de sueldo base} \times \# \text{ meses plazo de pago}}{\text{Monto max. 2 sueldos}}$$

- El valor de la cuota de pago no podrá ser mayor al 30% de los ingresos netos del solicitante por concepto de sueldo básico mensual.

**Gráfico 17<sup>35</sup>**

SUELDO	25% Cuota Pago Mensual	Meses de pago	Monto máximo
\$ 150	\$ 37,50	8	\$ 300
\$ 200	\$ 50,00	8	\$ 400
\$ 250	\$ 62,50	8	\$ 500
\$ 300	\$ 75,00	8	\$ 600
\$ 350	\$ 87,50	8	\$ 700
\$ 400	\$ 100,00	8	\$ 800
\$ 450	\$ 112,50	8	\$ 900
\$ 500	\$ 125,00	8	\$ 1.000
\$ 550	\$ 137,50	8	\$ 1.100
\$ 600	\$ 150,00	8	\$ 1.200
\$ 650	\$ 162,50	8	\$ 1.300
\$ 700	\$ 175,00	8	\$ 1.400
\$ 750	\$ 187,50	8	\$ 1.500
\$ 800	\$ 200,00	8	\$ 1.600
\$ 850	\$ 212,50	8	\$ 1.700
\$ 900	\$ 225,00	8	\$ 1.800
\$ 950	\$ 237,50	8	\$ 1.900
\$ 1.000	\$ 250,00	8	\$ 2.000
\$ 1.050	\$ 262,50	8	\$ 2.100
\$ 1.100	\$ 275,00	8	\$ 2.200

### 3.3.7.2 Procedimiento General de Préstamos

- Las solicitudes de crédito<sup>36</sup> de los empleados se transmitirán a través del Coordinador Administrativo, Financiero del Grupo Rueda y Administradores de los puntos de venta al Coordinador de Gestión de Talento Humano Nacional, quién calificará de acuerdo a las normas establecidas, esta se someterá a la Gerencia General quien aprobará los préstamos y se procederá a gestionar con el Departamento Contable la emisión y registro del mismo.

### 3.3.8 DEL LOS ANTICIPOS

#### 3.3.8.1 Política general de Anticipos

- El Grupo Rueda podrá anticipar sus remuneraciones a los empleados que hayan superado el período de prueba (90 días)
- Se podrá anticipar:

<sup>35</sup> Reglamento Interno Grupo Rueda

<sup>36</sup> Ver anexo N° 9: Solicitud de Préstamo o Anticipo

- los haberes mensuales del mes subsiguiente luego de 24 horas de su petición
  - los pagos de décimos tercero, décimo cuarto, con 30 días de anticipación a la fecha en que se efectúan estos pagos.
- El cupo máximo a anticiparse de los antes mencionados será de:
- Hasta el 70% de los haberes mensuales menos los descuentos obligatorios; IESS, impuesto a la renta, crédito personal
  - Hasta el 70% de gratificaciones, mencionadas en el numeral anterior, tomando en cuenta los descuentos obligatorios; IESS, impuesto a la renta, crédito personal.
- Los anticipos antes mencionados serán revisados y autorizados primeramente por el Departamento de GTH, Gerencia Financiera y Gerencia General

### **3.3.8.2 Procedimiento general de Anticipos**

- Los procedimientos establecidos para la concesión de anticipos de haberes mensuales son los siguientes:
- El empleado solicitará personalmente el anticipo en el Departamento de GTH o al Administrador del Punto de Venta respectivo
  - El empleado llenará el formulario<sup>37</sup> adjunto llenando los datos contenidos en el formato.
  - El formulario se hará llegar al departamento de recursos humanos para tramitar su aprobación o confirmación.

---

<sup>37</sup> Ver anexo N° 9: Solicitud de Préstamo o Anticipo

- De ser aprobado por los departamentos antes mencionados, se procederá a emitir el cheque para ser entregado al empleado o depositarlo en su cuenta si tuviere.
  - Previo el proceso de rol de pagos se capturará y registrará los anticipos a descontarse en ese fin de mes, y se pasará al departamento de contabilidad correspondiente como novedad del mes para ser descontados.
- Los procedimientos establecidos para la concesión de anticipos de los sobresueldos son:
- El empleado llenará el formulario de anticipos y préstamos de acuerdo al cupo y monto que tenga disponible, con todos los datos contenidos.
  - Se observarán los mismos procedimientos indicados en los literales c y d del numeral anterior.
  - Cuando se procese el rol de las gratificaciones, se capturará en este los anticipos a descontarse y enviar al departamento contable para su descuento.
- El empleado que recibe un anticipo se obliga a cancelar con la remuneración para la cual se aprobó, en casos de que por circunstancias no previstas no lo hiciere, el valor total del anticipo se descontará en la próxima remuneración, mientras tanto, no se le concederán nuevos anticipos.
- Todo funcionario autorizará cualquier anticipo al personal previa verificación de la disponibilidad por parte del Departamento de GTH y será responsable de la cancelación debida y oportuna del mismo.

### **3.3.9 DE LAS VACACIONES**

#### **3.3.9.1 Política general de vacaciones**

Todo empleado tendrá derecho anualmente a gozar de un periodo de vacaciones de acuerdo a los criterios que se indican a continuación:

- La duración de las vacaciones será de 15 días calendario a partir del primer año de trabajo y a partir del quinto año a un día adicional por año, hasta un máximo de treinta días.
- El empleado nuevo podrá hacer uso de sus vacaciones cumplido el primer año de trabajo.
- Pasado el primer año de trabajo el empleado podrá hacer uso de sus vacaciones por adelantado a partir del noveno mes.
- Durante el periodo de vacaciones el empleado percibirá íntegramente su remuneración.
- El empleado no podrá tomar sus vacaciones de manera fraccionada, ni acumularlas por más de dos años, sino en los casos en que por necesidad de trabajo de la Empresa no autorice sus vacaciones, en este caso éstas pueden ser postergadas o acumuladas para el año siguiente.
- Se establecerá un cronograma o plan de vacaciones para cada una de las plazas dando preferencia a los meses de Enero y Febrero, debido a que la organización se encuentra en temporada baja.
- El responsable de aprobar cuadros de vacaciones será el Coordinador Administrativo en Durán, Administradores de Bodega en cada plaza y, en Quito, Coordinador(a) Administrativo(a) y Gestión de Talento Humano Nacional.

- El cuadro de vacaciones de toda la empresa será remitido al Coordinador Administrativo y Gestión de Talento Humano Nacional hasta el día 30 de Diciembre, quien podrá sugerir cambio o prohibición de vacaciones y el registro respectivo.

### **3.3.9.2 Procedimiento general de vacaciones**

- Para la concesión de vacaciones se deberá llenar la solicitud respectiva<sup>38</sup>, la misma que será evaluada de acuerdo al cronograma establecido por la empresa debido al giro de negocio.
- La solicitud deberá estar firmada por la persona responsable de cada área como constancia de su aprobación.

## **3.3.10 DE LOS UNIFORMES**

### **3.3.10.1 UNIFORMES DEL PERSONAL FEMENINO**

#### *3.3.10.1.1 Política de Uniformes Personal Femenino*

- La empresa entregará anualmente un uniforme para toda empleada que cumpliera el periodo de prueba (3 meses).
- La Empresa asumirá el costo 75% de los uniformes de las empleadas y el restante se descontará del rol de cada una de las empleadas.
- Se establecerá un cronograma para el uso de uniformes, el que por ninguna causa podrá ser modificado.
- En caso de faltar a estas políticas se multará a la empleada con el valor de \$1,00 por falta, monto que se asignará al Fondo de Multas.

#### *3.3.10.1.2 Procedimiento de Uniformes Personal Femenino*

- El coordinador del Departamento de Gestión de Talento humano establecerá el día y la hora en el mes de enero para que el personal femenino pueda tomarse las medidas para los uniformes.

---

<sup>38</sup> Ver anexo N° 10: Solicitud de Vacaciones

- Los uniformes serán entregados en el departamento de GTH, dentro de los quince primeros días del mes de febrero.

### **3.3.10.2 VESTIMENTA PERSONAL MASCULINO**

- Es obligación de cada uno de los empleados mantenerse presentables ante los clientes tanto internos como externos, por lo cual para el área administrativa es necesario el uso de terno dentro de horarios de oficina.

### **3.3.10.3 UNIFORMES PERSONAL DE BODEGA.**

- En el caso de bodegas los empleados recibirán anualmente sus uniformes al cumplir 15 días, tiempo que debe transcurrir para la adquisición de lo siguiente:

- 1 Chompa térmica
- 1 par de Botas
- 1 par de Guantes
- 1 Pantalón Jean
- 2 camisetas

- Es obligación de cada uno de los empleados el buen uso y mantenimiento de sus uniformes por razones de salud y seguridad industrial.

- El personal que habiendo recibido uniformes, dentro de los primeros 6 meses dé por terminada su relación laboral con la empresa tendrá que asumir el costo total de los uniformes.

### **3.3.11 DE LA ALIMENTACIÓN**

#### **3.3.11.1 Política de Alimentación en Quito y Puntos de venta:**

- La Empresa cubrirá el 100% del almuerzo, y se lo realizará de acuerdo a la plaza y ciudad en la que el empleado se encuentre.



- El personal administrativo en Quito dispone de un local dentro de las instalaciones para este efecto, y los empleados deberán utilizarlo en las horas determinadas para el Almuerzo.
- El (la) Jefe Administrativo deberá solicitar el formato de consumo mensualmente.<sup>39</sup>
- El personal de Bodegas dispone de USD \$1,80 por empleado para cubrir su alimentación, valor que se reajustará si es necesario.
- El administrador deberá por lo tanto presentar los recibos correspondientes de gasto por empleado mensualmente.

#### **3.3.11.2 Política de Alimentación Planta Durán**

Durán cuenta con un Restaurante – Comedor, el que atenderá según los requerimientos de los empleados según lo determinan las políticas de Restaurante – Comedor Durán.

- Los desayunos se servirán únicamente de lunes a sábado para aquellos empleados que por razones de trabajo tuvieran que laborar en horas de la madrugada y que no residan en las instalaciones del Grupo Rueda. Por lo que la Empresa cubrirá el 100% de esta comida.
- Los días domingo no habrá servicio de restaurante, y para el personal de guardia se asignará el valor efectivo de \$1.80 para su alimentación.
- Aquellos otros empleados que requieran consumir cualquier tipo de alimento o bebida deberán pagar al Restaurante – Comedor por este servicio.
- Los desayunos se servirán a partir de las 7h30 a.m. hasta las 9h30 a.m.

---

<sup>39</sup> Ver Anexo N° 11: Formulario Control de Alimentación

- Los almuerzos se servirán para todos los empleados a partir de las 12h30 p.m. hasta las 14h30 p.m.
- La empresa cubrirá por el almuerzo el 100% del valor.
- La merienda o cena se servirá de lunes a domingo únicamente para aquellos empleados que por razones de trabajo tuvieran que laborar en horas de la noche y que no residan en las instalaciones del Grupo Rueda, por lo que la Empresa cubrirá el 100% de esta comida.
- Las meriendas se servirán para todos éstos empleados a partir de las 21h00 p.m. hasta las 11h00 p.m.
- Aquellos otros empleados que requieran consumir cualquier tipo de alimento o bebida deberán pagar al Restaurante – Comedor por este servicio.
- El empleado deberá firmar su consumo diariamente para que el Coordinador Administrativo de Duran, los Administradores de Bodegas y el (la) Jefe Administrativo presenten el cuadro respectivo mensual para el respectivo pago de la cuenta.

### **3.3.11.3 Procedimientos Generales para la Alimentación**

- El Coordinador de GTH entregará mensualmente al encargado del comedor el formato de consumo para que registre los almuerzos entregados al personal.
- El empleado deberá presentarse al comedor únicamente en los horarios establecidos y firmar el reporte correspondiente para constancia y pago respectivo a las personas encargadas del comedor

### **3.3.12 IMAGEN E INTERRELACIÓN ORGANIZACIONAL**

#### **3.3.12.1 Política de Imagen e Interrelación Organizacional**

- El empleado reducirá al mínimo las llamadas telefónicas personales y relacionarlas especialmente con asuntos urgentes y familiares, así como el uso de Internet para motivos personales
- Ningún miembro de la empresa sin autorización y para razones de trabajo podrá hacer llamadas al exterior o aceptar llamadas por cobrar del exterior.
- El empleado no podrá atender o recibir visitas personales en las instalaciones de la empresa y especialmente en horas de labor.
- El empleado no podrá fumar en las instalaciones de la empresa, o al interior de bodegas.
- El empleado no deberá comer en horas de atención al público o en presencia de clientes, así como tampoco exhibir o ingerir bebidas alcohólicas, gaseosas o refrescos; si está permitido tomar café, agua, agua aromática, té.
- Se establece como obligación del empleado cuidar sus pertenencias personales y dejar con las debidas seguridades escritorios y archivadores
- Todo miembro de la empresa deberá precautelar los intereses de la Empresa y la conservación de valores, equipos, vehículos muebles, y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización, caso contrario el daño por descuido será cobrado directamente al empleado.
- No se permite vender, sacar, cambiar o negociar cualquier propiedad de la Empresa.

- No utilizar vehículos de la Empresa en actividades particulares sin autorización escrita de funcionarios competentes para este efecto.
- No se permite tomar a título de préstamo, arbitrariamente equipos o bienes de la Empresa sin la debida autorización.
- No interrumpir el trabajo para:
  - > Formar grupos para conversar en horas de trabajo
  - > Participar en algazaras, risas, escándalos dentro de las instalaciones de la Empresa.
  - > Comprar o vender revistas, joyas, ropas, CDS, etc. en horas de trabajo.
- Todo empleado deberá conducirse con tacto, diplomacia y cortesía en sus relaciones de servicio con clientes, superiores, compañeros y subalternos.

### **3.4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS<sup>40</sup>**

El diccionario de competencias es una herramienta que determina las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos necesarios que un colaborador debe poseer para desempeñar adecuadamente determinada actividad laboral.

Estas competencias permiten desarrollar un mayor crecimiento tanto de los empleados como de la organización en general ya que los procesos operativos internos y externos serán realizados por las personas idóneas, generando mayor valor al producto final.

Competencias que se detallan a continuación:

---

<sup>40</sup> Ver Anexo N° 12: Diccionario de Competencias: Escalas de Conducta

- **Actitud de Servicio:**

Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. Ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades de los clientes y su estado emocional, así como suficiente iniciativa para superar los obstáculos y resolver los problemas.

- **Actitud positiva hacia el cambio:**

Capacidad para adecuarse velozmente a los cambios en los procesos de trabajo, ambiente y nuevas tareas manteniendo un buen desempeño. Capacidad para gestionar el proceso de cambio.

- **Autocontrol:**

Capacidad para controlar o regular la propia conducta. Habilidad para regular e inspeccionar el trabajo propio y el de sus compañeros. Tener independencia en sus actividades y administrarlas sin la necesidad de estar recibiendo indicaciones para llevarlas a cabo eficientemente.

- **Búsqueda de información:**

Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

- **Capacidad de negociación:**

Identificar las posiciones propia y ajena, intercambiado concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes

- **Comunicación:**

Capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente. Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral y escrita, entendiendo el impacto en el interlocutor. Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones al dirigirse a los otros.

- **Confiabilidad:**

Honestidad y ética en todo el ámbito profesional. Disposición a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas. Digno o merecedor de crédito y confianza.

- **Confianza en sí mismo:**

Creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

- **Conocimientos y experiencias:**

Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

- **Construcción de relaciones:**

Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

- **Control:**

Mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante situaciones de oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja bajo mucho estrés.

- **Creatividad:**

Habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Descubrir soluciones imaginativas de problemas. Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas y someterlas a crítica.

- **Dinamismo:**

Buscar activamente nuevas oportunidades, estar permanentemente alerta, proactivo.

**- Disciplina:**

Cumplimiento de normas, órdenes, políticas y reglamento interno. Capacidad para cumplir a tiempo las tareas asignadas.

**- Energía:**

Llevar a cabo las actividades con fuerza de voluntad o de carácter con la que lleva a cabo sus actividades. Encontrarse siempre activo y dispuesto a realizar el trabajo. Desempeñarse de manera proactiva.

**- Enfoque a resultados:**

Preocupación inicial y durante todo el proceso de obtener las metas y los resultados previstos, sin perder de vista en el camino, el objetivo propuesto. Alineación hacia los resultados.

**- Impacto e influencia:**

Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.

**- Iniciativa:**

Adelantarse a las situaciones en planear, proponer o en la realización de actividades concretas. Predisposición a actuar de forma proactiva y no solo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.

**- Liderazgo:**

Capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo, inflamando auténtica motivación y dedicación. Actuar como patrocinador de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo óptimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios y cumplir objetivos departamentales.

**- Pensamiento analítico:**

Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática...

- **Planificación y Organización:**

Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas o proyectos a través de decisiones apropiadas. Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.

- **Razonamiento y resolución de problemas:**

Capacidad de síntesis y habilidad para asociar múltiples datos a partir de los cuales se logra tener una visión global de la situación, pudiendo estar en la capacidad de proponer soluciones válidas.

- **Responsabilidad:**

Compromiso, alto sentido del deber, cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Cumplir los compromisos adquiridos, asumir las posibles consecuencias de los actos y esforzarse siempre por dar más de lo que se les pide.

- **Sensibilidad organizacional:**

Lealtad y sentido de pertenencia; defender y promulgar los intereses de la organización donde se labora como si fueran propios. Gran sentido de identificación con los objetivos de la Empresa, así como voluntad de actuar para cumplirlos eficientemente.

- **Tenacidad:**

Insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo. Vigor, afán de vencer, capacidad para luchar y conseguir objetivos a pesar de las adversidades.



**- Trabajo en equipo:**

Capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Participar activamente en la consecución de una meta común, considerar más relevante los objetivos grupales antes que los propios.

Al finalizar este capítulo, los colaboradores de cada una de las empresas del Grupo Rueda tendrán claras las funciones y tareas con las que deben cumplir a diario y la manera en que deben desarrollarlas, a más de tener presentes las políticas y los procedimientos que están establecidos para el manejo administrativo del Grupo Rueda en general.

Al determinar las competencias con las que el ocupante de cada cargo debe contar, se facilitan procesos futuros en los subsistemas de la Gestión del Talento Humano, los mismos que deberán contar con políticas y procedimientos que permitan, al Grupo Rueda, descentralizar las operaciones y centralizar el control del desempeño de cada uno de los subsistemas.

A continuación, el cuarto capítulo de este proyecto presenta las normas establecidas para: Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación o Entrenamiento, Evaluación del Desempeño y Valoración de Cargos.

Así, el Departamento de Gestión del Talento Humano del Grupo Rueda podrá realizar un mejor trabajo con el personal de las cuatro empresas que conforman el grupo, y se establecerán métodos de trabajo que generen un personal con aptitudes, habilidades y conocimientos que otorguen al grupo empresarial una ventaja competitiva dentro del mercado ecuatoriano e internacional.

## **CAPITULO 4**

# **SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Dentro de un mundo globalizado, donde las exigencias de los mercados son cada vez mayores, las empresas están obligadas a desarrollar una mayor capacitación de sus empleados y una optimización en sus procesos.

La organización debe tener una mentalidad abierta al cambio, y una facilidad para adaptarse a ellos, para lo cual se hace necesario establecer políticas de trabajo eficientes, que indiquen la manera adecuada de manejo de cada uno de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano (GTH), y también los lineamientos o procedimientos a aplicarse para el cumplimiento de dichas normas.

A continuación se describen las políticas y los procedimientos a seguirse para ayudar al Grupo Rueda a desarrollar una mayor competitividad dentro del mercado.

### **4.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

#### **4.1.1 REQUISICIÓN DE PERSONAL**

##### **4.1.1.1 Políticas de la Requisición de Personal**

- En todo formulario de requisición de personal deberá constar el nombre y la firma del Responsable del área solicitante, caso contrario el departamento de Gestión del Talento Humano (GTH) no receptorá la petición realizada.
- Toda requisición de personal se deberá presentar al departamento de GTH, el mismo que tendrá un plazo de tres días para realizar el análisis respectivo sobre la creación de una nueva plaza e informar su respuesta.

- Si la requisición de personal tiene como objetivo cubrir un puesto vacante por renuncia o despido, el departamento de GTH tendrá quince días para reclutar el nuevo personal.
- Es importante que el formulario contenga las respectivas autorizaciones (creación nuevo puesto: aprobación del Director General, y reemplazo de alguna posición: aprobación del Gerente de Área)

#### **4.1.1.2 Procedimientos de la Requisición de Personal**

- El gerente de área debe llenar el Formulario de Requerimiento de Personal<sup>41</sup>, en el cual se incluyen datos y competencias que debe reunir el aspirante, para identificar el perfil idóneo para el cargo, y contar con elementos de análisis para la justificación de la contratación
- A partir de la fecha de recepción el departamento de GTH contará con tres días laborables para la evaluación de dicho requerimiento.
- El departamento de GTH deberá comunicar al departamento solicitante la decisión del caso.
- Una vez aprobada la solicitud, el departamento de GTH contará con quince días laborables para reclutar al personal idóneo para que ocupe el nuevo cargo.

### **4.1.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

#### **4.1.2.1 Políticas de Reclutamiento de Personal**

- El reclutamiento de Personal se lo realizará interna y externamente, con un lapso máximo de 15 días después de la fecha de recepción de requerimiento de personal.

---

<sup>41</sup> Ver anexo N° 13: Requerimiento de Personal

- Los aspirantes deberán ser analizados de acuerdo al perfil de competencias necesarias para el cargo vacante. Y así encontrar el perfil que más se ajuste a lo esperado.
- Todo aspirante deberá pasar por un proceso de evaluación previo a su selección, y por ningún concepto se admitirá evadir uno de los puntos establecidos.
- Se realizará reclutamiento interno, de acuerdo al plan de carrera y promoción interna del Grupo Rueda, únicamente cuando el empleado tenga al menos un año de prestación de servicios a la empresa, y su perfil se adapte a lo solicitado por el jefe de área.
- Las hojas de vida serán receptadas en la sede administrativa de la ciudad que demande la vacante
- Todas las solicitudes de empleo (Anexo N° 5) receptadas por la organización serán debidamente evaluadas. Aquellas que no fueron enviadas hacia el proceso de selección pasarán a formar parte de la base de datos del Grupo Rueda para una posible selección en el futuro.

#### **4.1.2.2 Procedimientos de Reclutamiento de Personal**

- Una vez aceptado el requerimiento de personal, el departamento de GTH procederá al reclutamiento interno y externo.
- En primera instancia se evaluará al personal con el que cuenta la empresa y las aptitudes y competencias observadas para un posible ascenso o cambio de área, el mismo que deberá haber colaborado dentro del Grupo Rueda un tiempo mínimo de un año.
- El reclutamiento externo se lo realizará de acuerdo a las necesidades del área:

- Publicación de anuncios en un periódico de gran difusión a nivel nacional para vacantes de cargos operativos.
  - Publicación de anuncios en revistas especializadas para vacantes de puestos con capacidad de mando y toma de decisiones.
- Los anuncios publicados deberán contener información del perfil requerido por el Grupo, definiendo las competencias más importantes con las que deben contar los aspirantes.
- Luego de la fecha máxima para la entrega de hojas de vida, se analizará a profundidad a los candidatos y se realizará una evaluación preliminar a los posibles aspirantes que pasen al proceso de selección, bajo la siguiente escala:
- Cumple con el perfil del cargo
  - Cumple parcialmente con el perfil del cargo
  - No cumple con el perfil del cargo
  - Rechazo inicialmente
- Quienes aprueben esta evaluación pasarán al proceso de selección por competencias.
- Las carpetas que no se acepten, serán enviadas al departamento de GTH para que sean ingresadas a la base de datos del Grupo Rueda, de manera que se pueda contar con información para posibles reclutamientos.
- Se evaluará la efectividad tomando en cuenta la Pirámide Selectiva de Reclutamiento<sup>42</sup>, de manera que mediante un método cuantitativo se analice el número de candidatos del Mercado de Recursos Humanos a los que se llegó (mientras más candidatos hayan sido atraídos, el

---

<sup>42</sup> Véase Capítulo 2, Evaluación de los resultados del Reclutamiento

reclutamiento es mejor), y también mediante un método cualitativo se considere el número de candidatos seleccionados, entrevistados, y enviados hacia el proceso de selección.

### **4.1.3 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

#### **4.1.3.1 Políticas de Selección por Competencias**

- La selección por competencias para las empresas del Grupo Rueda considerará como aspectos importantes de los aspirantes, su potencial, sus habilidades y destrezas, y su capacidad de adaptación.
- Todas las pruebas realizadas a los candidatos deberán enfocarse en identificar las competencias más importantes con las que cada uno de ellos cuenta, las mismas que se compararán con el perfil idóneo para el cargo.
- El Grupo Rueda no admite por ninguna razón algún indicio de racismo o discriminación a ninguna persona. Todos los aspirantes al cargo vacante, deberán gozar de las mismas posibilidades y facilidades para rendir cada una de las pruebas realizadas.

#### **4.1.3.2 Procedimientos de Selección por Competencias**

- Una vez recibidas las hojas de vida de los candidatos aprobados dentro del reclutamiento, el departamento de GTH fijara un día y hora únicos en el cual se rendirán pruebas psicológicas, psicométricas y de capacidad<sup>43</sup>.
- En el transcurso de tres días después de receptadas las pruebas, el departamento de GTH deberá selección un conjunto de candidatos cuyos perfiles sean lo más cercanos posibles a los requeridos por el cargo vacante.

---

<sup>43</sup> Ver anexo N° 14: Ejemplos de Pruebas Psicológicas

- El departamento de GTH coordinará con el jefe de área los puntos primordiales a tratarse en la entrevista por competencias.
- Se fijarán citas entre los candidatos elegidos y el jefe de área para realizar la entrevista por competencias.
- La entrevista por competencias será una entrevista dirigida, es decir que las preguntas serán abiertas pero se encontrarán las respuestas deseadas por parte de los candidatos.
- En esta entrevista, el jefe de área será el encargado de realizar las preguntas, teniendo en cuenta que se trata de una entrevista por competencias deberá enfocarse en identificar comportamientos del pasado de la persona, que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para el cargo vacante. Por ejemplo:
  - ¿Diga un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto a un supervisor en los últimos 6 meses?
  - Describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.
- Los candidatos que superen esta prueba serán sometidos a la última fase del programa de selección por competencias, que se refiere a las técnicas de simulación o centros de valoración<sup>44</sup>.
- Finalizadas todas las pruebas se seleccionará el candidato que a criterio del jefe de área y del departamento de GTH, reúna las competencias requeridas por el puesto vacante, y se concretará la fecha de ingreso a la empresa.

---

<sup>44</sup> Técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo. (QUINTERO, Alejandra, "Selección de Personal por Competencias")

- El jefe de Recursos Humanos informa al nuevo empleado sobre lo que requiere para que se establezca rápidamente a sus nuevas funciones (Documentos para la contratación)
- El nuevo empleado tiene como plazo máximo ochos días laborables contados a partir de su fecha de ingreso al Grupo Rueda para entregar al Departamento de GTH la documentación solicitada para la apertura de su expediente y elaboración del contrato de trabajo.
- La evaluación de la eficiencia y selectividad del proceso se lo realizará mediante la aplicación del cociente de selección<sup>45</sup>

## **4.2 ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN**

### **4.2.1 INDUCCIÓN AL NUEVO PERSONAL**

#### **4.2.1.1 Políticas de Inducción al nuevo Personal**

- Se deberá informar a todo el equipo de trabajo del Grupo Rueda el ingreso de un nuevo miembro, el área en el que trabajará y sus funciones.
- La inducción al nuevo personal se deberá realizar el primer día de iniciadas las labores en la institución, por parte de su jefe inmediato.
- La inducción será de cinco días laborables, tiempo durante el cual el responsable del área deberá evaluarlo constantemente.
- El encargado de GTH deberá asegurarse que el personal recién contratado conozca la estructura, atribuciones, política y objetivos de Grupo Rueda, así como las funciones y responsabilidades dentro de su puesto de trabajo.

---

<sup>45</sup> Véase Capítulo 2, Evaluación de los resultados de la selección de personas



#### **4.2.1.2 Procedimientos de Inducción al nuevo Personal**

- Después de haber reclutado y seleccionado a un empleado nuevo, el jefe del departamento de GTH es responsable por su orientación y capacitación dentro de la empresa.
- Recursos Humanos da la bienvenida al empleado de nuevo ingreso en su primer día de labores e iniciará el proceso de inducción.
- En la primera parte de la inducción, el departamento de GTH proporciona al nuevo empleado capacitación sobre:
  - Estructura orgánica y cultura organizacional.
  - Condiciones generales de trabajo, prestaciones, sistemas de pago, horario de trabajo.
- El encargado de GTH presenta al nuevo empleado con su futuro jefe, quien es el responsable de seguir con la inducción, en la cual lo ubica en su espacio físico de trabajo y explica las funciones específicas del área, enfatizando en las actividades que debe realizar.
- Posteriormente el jefe inmediato, le facilita el acceso al material documental necesario como manuales, procedimientos, instructivos que amplíen la información proporcionada, así como todo lo referente a las funciones y responsabilidades que le competen al puesto.
- El jefe inmediato aplica las evaluaciones necesarias para valorar los conocimientos adquiridos por el nuevo empleado, y además registra la inducción impartida en el formulario "registro de capacitación".
- Adicionalmente el jefe inmediato entrega los resultados de las evaluaciones a GTH para su integración al expediente personal.

## **4.2.2 EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO**

### **4.2.2.1 Política de Evaluación de las necesidades de entrenamiento**

- Se aplicará a todos los trabajadores involucrados en la planeación, gestión, operación, y administración de Grupo Rueda.
- Se realizarán cada seis meses evaluaciones de desempeño y análisis del Clima Organizacional, así como también se tomaran requerimientos puntuales por parte de los gerentes de área con el objetivo de determinar las necesidades de entrenamiento existentes en el Grupo Rueda.
- Se deberá entregar en junio y diciembre el formulario de detección de necesidades de capacitación a los gerentes de área para su respectiva evaluación.
- Elaborar el programa de capacitación y plantear las acciones a seguir a la Dirección General.
- Entregar una copia del programa de capacitación a los gerentes de área.

### **4.2.2.2 Procedimientos de Evaluación de las necesidades de entrenamiento**

En base a las diferentes fuentes de recolección de necesidades de capacitación, el jefe de GTH planifica el programa de capacitación semestral para todo el personal, tomando en cuenta los siguientes pasos:

- En los meses de junio y diciembre el departamento de GTH entrega a los gerentes de área el formulario de Detección de Necesidades de Capacitación (GRDNC).<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Ver Anexo N° 15: Formulario de Detección de Necesidades

- Los gerentes y miembros de cada área deben llenar el formulario para identificar sus necesidades específicas de capacitación.
- El gerente de área es el responsable de entregar el formulario al departamento de GTH en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su recepción.
- El departamento de GTH analiza y concentra la información obtenida de todas las áreas detectando así las necesidades primordiales de capacitación.
- El departamento de GTH plantea las acciones de capacitación a realizar a la Dirección General para su aprobación, considerando las instituciones gubernamentales que oferten acciones de capacitación, instructores externos e internos.
- La Dirección General revisa y aprueba el programa de capacitación. En caso de tener observaciones, el programa es corregido inmediatamente para su aprobación definitiva.
- El departamento de GTH entrega una copia del programa aprobado a todos los gerentes de área para su conocimiento.
- El departamento de GTH archiva el Programa de Capacitación, para su cumplimiento, conforme se asignen los recursos solicitados.

### **4.2.3 PRESUPUESTO PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

#### **4.2.3.1 Políticas de elaboración del presupuesto para el programa semestral de capacitación**

- Consultar y solicitar ofertas de potenciales proveedores de servicios de capacitación.
- Incluir un presupuesto en el programa semestral de capacitación.

- Coordinar el recurso financiero para el desarrollo del Programa Semestral de Capacitación con el Departamento Financiero y Administrativo.

#### **4.2.3.2 Procedimientos para elaboración de presupuesto de Capacitación**

- El jefe de Gestión del Talento Humano, con base en la información obtenida durante la Detección de Necesidades de Aprendizaje, consulta potenciales proveedores de Servicios de Capacitación y solicita oferta de cursos y cotizaciones actualizadas semestralmente.
- De acuerdo a los cursos y cotizaciones recibidas, el DTH determina un catálogo de proveedores de Servicios de Capacitación.
- Posteriormente, Desarrollo Humano integra en su Programa Semestral de Capacitación los costos obtenidos, considerando lo siguiente:
  - Costo del curso, seminario o taller.
  - Recesos.
  - Material didáctico                      Capacitación Interna
  - Material de impresión y reproducción
- El jefe de DTH presenta al Comité Corporativo el Programa Semestral de Capacitación incluyendo el presupuesto para éste.
- Una vez aprobado el programa por el Comité Corporativo, DTH entrega una copia del mismo a la Gerencia Administrativa – Financiera para su seguimiento y coordinación en cuanto al recurso financiero.
- Por último Desarrollo del Talento Humano coordina los cursos de capacitación de acuerdo con el Procedimiento de Capacitación Interna de Personal.

## **4.2.4 CAPACITACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

### **4.2.4.1 Política de Capacitación Interna**

- La asistencia a todo curso de capacitación promocionado por el Grupo Rueda será de carácter obligatorio para todo el personal involucrado con el tema a tratar
- La persona encargada de dictar la charla deberá estar familiarizado técnicamente con el tema.
- El material que se utilizará para la capacitación, deberá consistir en su mayoría auxiliares visuales.
- Se evaluará el grado de aprendizaje de los participantes a través de evaluaciones de conocimientos escritas usando el Método del Aprendizaje Programado, a través de tres pasos específicos:
  - Presentar preguntas, hechos o problemas en la prueba escrita.
  - Dar un tiempo para que el participante conteste la evaluación.
  - Calificar la evaluación en equipo, es decir renombrar la pregunta, el hecho o problema a todo el equipo y pedir sea contestada de manera oral, para poder corregir errores, a fin de fortalecer el conocimiento.
- El instructor deberá entregar al departamento de GTH el contenido impartido en el curso, el registro de capacitación y las evaluaciones individuales de los participantes.
- En caso de que un empleado no pudiese asistir (falta justificada) a la capacitación, el líder del grupo o un encargado del mismo es responsable de capacitarlo siguiendo estrictamente este procedimiento.

- Finalizado el curso los responsables del área podrán realizar cualquier tipo de evaluación si lo consideran necesario.
- El departamento de GTH deberá Llevar un registro de capacitación físico y electrónico de todas las capacitaciones realizadas en la empresa, así como archivar las evaluaciones de conocimientos en el expediente personal de cada asistente.
- El departamento de GTH deberá llevar el control del nivel de capacitación del personal a través del cálculo de un indicador de gestión de calidad mensual que mida: cumplimiento del programa de capacitación.
- El participante deberá cumplir con las instrucciones impartidas por el instructor.
- El participante deberá llenar los registros necesarios

#### **4.2.4.2 Procedimiento de Capacitación Interna**

Cada vez que se efectúe un curso de capacitación interna se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- De acuerdo con el Programa Semestral de Capacitación aprobado, días previos al curso, el departamento de GTH emitirá un comunicado al personal participante sobre el lugar, fecha y hora en que se realizará el mismo para que asistan sin inconvenientes.

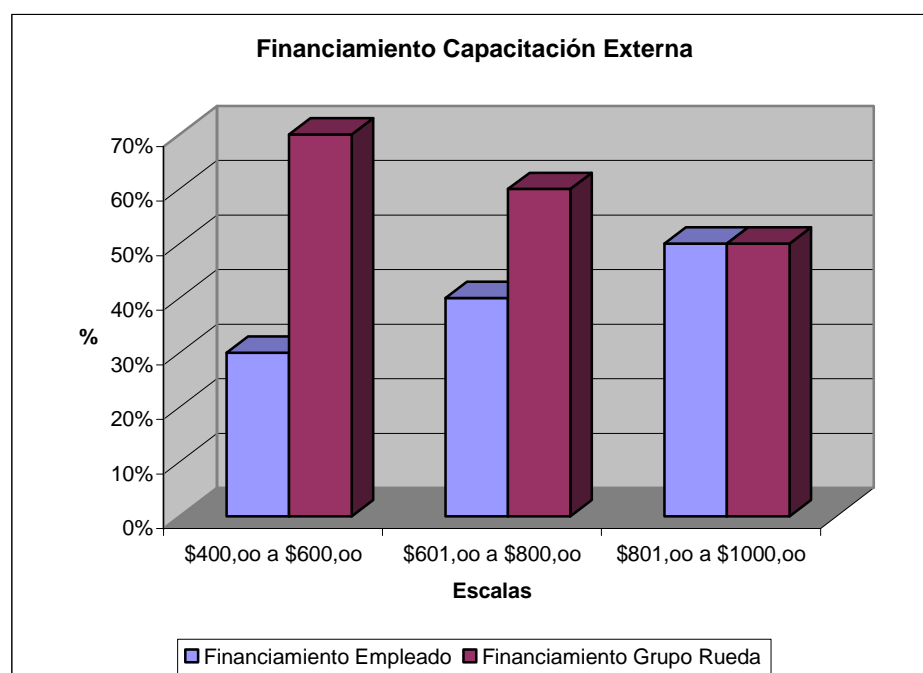
#### **4.2.4.3 Políticas de Capacitación Externa**

- El personal que reciba capacitación externa, tiene la obligación de capacitar a los empleados involucrados en el tema y de manera opcional al resto de colaboradores de la empresa, actividad que se conocerá como Promoción de Sucesores.

- Si es de interés del Grupo Rueda capacitar en un tema específico a un empleado, el costo del curso, seminario o taller es financiado en su totalidad por la empresa
- Cuando un empleado necesite capacitarse en un tema específico que este relacionado con su puesto de trabajo, el curso o seminario que exceda de USD \$400,00, tiene la siguiente forma de financiamiento:

ESCALA	Financiamiento Empleado	Financiamiento Grupo Rueda	Financiamiento Externo
\$400,00 a \$600,00	30%	70%	Del valor total del curso el porcentaje que se consiga aprobar.
\$601,00 a \$800,00	40%	60%	
\$801,00 a \$1000,00	50%	50%	
\$1001,00 en adelante	Aprobación Comité Corporativo		

**Gráfico 18**



- Cuando el curso, seminario o taller sea menor de \$400, o el empleado cubre el 100% del costo, tomando en consideración las facilidades otorgadas por el Grupo Rueda en cuanto al permiso dentro de la jornada de trabajo.
- En el caso de que un empleado, después de haber recibido capacitación financiada por el Grupo Rueda, decida separarse de la empresa antes de haber transcurrido un año, deberá pagar la totalidad del costo del curso, seminario o taller.
- En caso de que el empleado se haya costeado el curso por si mismo, y no se le haya otorgado permisos en horas laborales, estará exento de cualquier descuento por este concepto, ya que el Grupo Rueda no ha financiado dicha capacitación.
- Si el empleado se ha costeado el curso, pero el Grupo Rueda le otorgó permisos en horas laborales, y decidiera separarse del Grupo en un tiempo menor a un año luego de finalizado el curso, serán descontadas las horas de trabajo que no fueron cumplidas por el trabajador.

#### **4.2.4.4 Procedimientos de Capacitación Externa**

- El Jefe de GTH realizará las gestiones necesarias con los centros de formación y capacitación de nuestro medio, para conseguir los diferentes tipos de financiamiento.
- El departamento de GTH coordinará con el departamento administrativo y financiero los valores presupuestados y asignados para las capacitaciones correspondientes.
- El departamento de GTH comunicará al personal con 3 días de anticipación la fecha, hora y lugar donde se realizará la capacitación.



## **4.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **4.3.1 EVALUACIÓN DE 360°**

#### **4.3.1.1 Política de la evaluación de 360°**

- Las Gerencias y Jefaturas se someterán a una evaluación de 360°, la misma que se realizará cada cuatro meses.
- Todos los colaboradores a los que se le realice esta evaluación deberán ponerse a disposición completa del área de GTH de manera que los resultados sean lo más reales posibles.
- El departamento de GTH, será el único encargado de guiar todo el proceso y de presentar los resultados la Dirección General.

#### **4.3.1.2 Procedimientos de la evaluación de 360°**

- El encargado del departamento de GTH, entregará un formulario de evaluación de desempeño<sup>47</sup> a todas las personas que mantiene alguna interacción con el evaluado (Jefes, colegas y pares, subordinados, clientes internos y externos, y proveedores).
- La información receptada de dichos formularios servirá como herramienta de análisis de la adaptabilidad y el ajuste del evaluado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.
- Finalmente se analizarán los resultados obteniendo el nivel de desempeño que el evaluado mantiene tanto interno como externamente.

### **4.3.2 EVALUACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (EPPO)**

#### **4.3.2.1 Política de EPPO**

- Se aplicará a toda la fuerza laboral del Grupo Rueda una vez al año.

---

<sup>47</sup> Anexo N° 16: Formulario de evaluación de desempeño.

- Los objetivos trazados por cada empleado deberá superar las metas trazadas anteriormente, lo que significa que cada año venidero las expectativas profesionales de los evaluados deberán ser más ambiciosas.
- La Dirección General tiene la potestad de realizar cualquier tipo de seguimiento sin previo aviso a cualquiera de los evaluados, quienes deberán presentar la información requerida para determinar su desempeño.
- Será premiada la actividad de preparar sucesores para el cargo, entendiéndose por esto a la capacitación que un empleado brinda hacia el resto de sus compañeros, luego de terminado un curso de capacitación externo, de modo que los conocimientos adquiridos sean compartidos con los demás.

#### **4.3.2.2 Procedimiento de EPPO**

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el evaluado y el gerente mediante una negociación
- El evaluado se compromete a la consecución de los objetivos establecidos, debe aceptar los objetivos y comprometerse a alcanzarlos
- El gerente y el evaluado negociaran sobre la asignación de recursos y medios necesarios para conseguir los objetivos, recursos pueden ser materiales, humano o inversiones personales en entrenamiento desarrollo del evaluado
- El evaluado deberá trazarse una estrategia personal para alcanzar los objetivos propuestos
- Durante todo el proceso se realiza un monitoreo constante de los resultados, comparando con los objetivos formulados. Esta medición debe ser en términos cuantitativos que merezcan fe y confianza y

suministre una idea objetiva y clara de la marcha del proceso y esfuerzo de evaluado

- En caso de ser posible el evaluado deberá realizar su auto-evaluación
- Debe existir una retroalimentación intensiva y una evaluación conjunta continua para que el evaluado conozca y perciba con claridad como marcha su desempeño

### **4.3.3 PLAN DE INCENTIVOS**

#### **4.3.3.1 Política de Plan de Incentivos**

- Todo empleado que pertenezca al Grupo Rueda y no reciba comisión por ventas, recibirá trimestralmente un bono de acuerdo a la rentabilidad que la empresa haya obtenido en este lapso de tiempo.
- Todo miembro de la empresa recibirá una tarjeta Empresarial de descuento en Supermaxi (opcional); el costo por la emisión de la tarjeta será cubierto por la empresa en un 50% y el porcentaje restante será descontado del rol de cada empleado mensualmente.
- La dirección del Grupo Rueda apoyará la práctica de actividades extra laborales como ingreso a campeonatos interempresariales, festejo por cumpleaños, celebraciones navideñas.
- A los mejores empleados de cada área se les retribuirá con subsidios de capacitación, de manera que cada uno de ellos se mantengan actualizados y pueda crecer como profesional. Este subsidio consistirá en una ayuda económica.

#### **4.3.3.2 Procedimiento de Plan de Incentivos**

- El departamento financiero entregará a la Dirección General los estados financieros máximo hasta el día 10 de cada mes para su análisis y

aprobación de resultados y cálculo del bono correspondiente al personal administrativo y operativo del Grupo Rueda.

- Al personal que desee adquirir la tarjeta de descuento empresarial (Supermaxi), deberá acercarse al departamento de Gestión de Talento Humano a informar su requerimiento el mismo que será tramitado de manera inmediata.
- El departamento de GTH coordinará con el departamento administrativo y financiero todas las actividades extra laborales que permitan la integración entre los colaboradores del Grupo Rueda. Todas las actividades serán analizadas y aprobadas de acuerdo a las tres mejores propuestas adquiridas.
- El departamento de Gestión de Talento Humano realizará constantemente evaluaciones al personal, determinado los mejores de cada área, basándose primordialmente en las competencias, destrezas y espíritu de superación de cada empleado; esfuerzos que serán retribuidos con capacitaciones permanentes.

## **4.4 VALORACIÓN DE CARGOS**

### **4.4.1 EVALUACIÓN POR PUNTOS**

#### **4.4.1.1 Política de la evaluación por puntos**

- El encargado de definir los factores de evaluación y sus grados, entre las diferentes áreas de la empresa será el departamento de GTH
- Esta evaluación se la realizará una vez al año en el periodo de diciembre a febrero, valorando los cargos y determinando los sueldos que regirán para el año en curso.
- Todos los resultados de las evaluaciones se mantendrán con carácter confidencial.

- Los factores elegidos para la evaluación deberán reunir las características de:
  - Universalidad: Presentes en todos los cargos por evaluar
  - Variabilidad: Presentar diversos valores en cada cargo

#### **4.4.1.2 Procedimientos de la evaluación por puntos**

- El departamento de GTH elaborará la descripción y el análisis de los cargos que se van a evaluar.
- Posteriormente, se eligen los factores de evaluación que sirven como criterios de comparación y evaluación de los cargos.
- Se definen los factores de evaluación, su significado debe ser preciso ya que es un instrumento de medida de los cargos
- Se realiza una gradación de los factores de evaluación, generalmente se utilizan 4, 5 o 6 grados para representar los posibles valores de cada factor
- Se ponderan los valores de evaluación, determinando la importancia relativa de los factores en el proceso de evaluación. Se asigna a cada factor su peso relativo en la comparación entre los cargos
- Se asignan los puntos a los grados de factores de evaluación, estableciendo la base para armar la escala de puntos de cada factor.
- Elaboración de la tabla de doble entrada para evaluación de cargos<sup>48</sup>, el cual deberá contener los factores de evaluación definidos, sus grados de evaluación y los puntos respectivos.
- Finalmente, con la utilización de esta tabla se considera la columna de salario como variable y, el total de puntos como variable x, elaborando

---

<sup>48</sup> Ver Capítulo 2, Método de evaluación por puntos

una grafica de distribución de las frecuencias de puntos y estableciendo la correlación entre ambas variables

#### **4.4.2 REMUNERACIÓN POR COMPETENCIAS**

##### **4.4.2.1 Políticas de Remuneración por Competencias**

- El Grupo Rueda premiará a sus colaboradores considerando sus habilidades técnicas o de comportamiento, interesándose más por obtener empleados multifuncionales.
- Se otorgará bonos por rendimiento a aquellos empleados que demuestren su esfuerzo por destacarse cada día más y entregar todo de si a la organización.
- Cada empleado contará con un sueldo fijo y un valor variable correspondiente a un bono económico, el cual estará condicionado a su rendimiento dentro de la empresa, el mismo que se mantendrá siempre que el nivel requerido sea alcanzando o se supere.

##### **4.4.2.2 Procedimiento de Remuneración por Competencias**

- El Gerente tendrá una conversación con cada empleado analizando las competencias necesarias para el trabajo a realizarse, además de las debilidades y fortalezas individuales.
- El Gerente y el empleado determinarán el entrenamiento que debe formar parte del proceso.
- Cada empleado deberá responsabilizarse de su autodesarrollo y calificación profesional.
- El departamento de GTH asignará una remuneración coherente con la contribución de cada empleado hacia el Grupo Rueda.

- Para el pago de este bono por rendimiento, el departamento de GTH determinará el porcentaje que corresponda a cada área de acuerdo a la importancia que tiene el cargo dentro de la organización.
- Este bono será pagado a cada empleado como parte del rol de pagos mensual, el mismo que deberá ser firmado por cada uno como constancia de haber recibido dicho dinero.
- El departamento de GTH archivaré los roles de pago firmados por cada empleado.

Con todas las políticas y procedimientos establecidos en este capítulo, el Departamento de Gestión del Talento Humano, tendrá claros los métodos de trabajo que deberá seguir ante cada situación que se presente a diario en cualquier subsistema de los analizados.

A continuación se pone a consideración las conclusiones obtenidas luego de este estudio y ciertas recomendaciones sobre aspectos que deben considerarse en la aplicación de un modelo de este estilo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES:**

- El trabajar dentro de la organización con un sistema basado en competencias, permite comprometer el trabajo de cada uno de los colaboradores con la estrategia corporativa del Grupo Rueda, motivándolos a superarse tanto personal como profesionalmente.
- La Evaluación Participativa Por Objetivos, permite crear un sistema de incentivos dentro de las actividades diarias de quienes forman parte del equipo de trabajo de cada una de las empresas del Grupo Rueda, ya que gozan de la confianza y las facilidades necesarias para desempeñarse de una manera óptima y encaminarse al logro de los objetivos propuestos.
- El implementar las políticas y procedimientos basados en competencias, al manejo de los subsistemas de la Gestión de Talento Humano, se logrará que en el corto plazo, se optimicen los procesos, resolviendo con una mayor eficiencia problemas que en la actualidad tardan mucho tiempo, eliminando poco a poco el desperdicio de recursos.
- El elaborar un levantamiento de perfiles y una descripción de cargos, considerando como punto fundamental las competencias requeridas para los mismos, permite identificar con una mayor claridad las características que debe reunir el aspirante a un cargo vacante.
- El optimizar los métodos actuales de selección de personal, realizando una comparación de las competencias de cada aspirante con las competencias requeridas por el cargo vacante se obtendrá el perfil idóneo para el cargo en cuestión.



- Un grupo de colaboradores capacitado y actualizado permitirá mejorar la competitividad dentro del mercado ya que las ideas y cambios propuestos en los métodos de trabajo darán como resultado un crecimiento institucional, tomando en cuenta que la globalización cada vez exige una mayor preparación por parte de las empresas y una mentalidad abierta hacia los cambios.
- Dentro de la capacitación, el trabajo en función social permite obtener mejores resultados en el desempeño del personal. El objetivo fundamental de cada capacitación se cumplirá cuando el empleado sea capaz de mejorar su rendimiento y aplicar los conocimientos adquiridos a sus actividades laborales, dentro o fuera de la organización, ayudando al crecimiento del país dentro de una globalización acelerada.
- Las evaluaciones dentro de la organización deben ser constantes para poder medir el desempeño de cada empleado, analizando si cada uno de ellos esta en la dirección correcta para alcanzar sus objetivos propuestos o si por el contrario se deben tomar las medidas necesarias que permitan corregir los errores cometidos.
- La valoración de cargos determinará salarios equitativos entre cada uno de los cargos, sin embargo se debe tomar en cuenta que la remuneración debe ser flexible y variable ya que es un condicionante efectivo para la consecución de metas y resultados de los empleados.
- Los incentivos otorgados por la institución permitirán a los empleados desenvolverse de una mejor manera en cada una de las actividades diarias y les motivará a superarse tanto personal como profesionalmente, comprometiéndoles con la estrategia organizacional de la empresa, alcanzando así los objetivos planteados
- La Comunicación es un factor primordial entre el departamento de Gestión de Talento Humano hacia todos y cada uno de los departamentos de las empresas que conforman el Grupo Rueda, generando la confianza

necesaria para realizar la retroalimentación de información que ayudará a identificar los logros y falencias que se presentaron en la organización.

- La Gestión por competencias permite ver a la organización desde otra perspectiva y analizar detenidamente el valor agregado que cada persona pone en sus labores cotidianas, logrando de esa manera alcanzar con eficiencia las metas propuestas.
- El trabajo en equipo es uno de los puntos principales que la gestión por competencias hace hincapié, pues sus logros y desaciertos se medirán de acuerdo a las competencias que se apliquen.

## **RECOMENDACIONES**

- Toda la información entregada por el departamento de Gestión de Talento Humano debe ser muy clara y precisa de manera que cualquier persona entienda lo solicitado, caso contrario existirá distorsión en la información recopilada.
- El departamento de Gestión de Talento Humano debe estar siempre abierto a receptor los comentarios realizados por cualquier empleado del Grupo Rueda y dar soluciones lo más pronto posible si es el caso, ya que un problema corregido a tiempo evitará inconvenientes a largo plazo.
- El departamento de Gestión de Talento Humano debe comunicar a tiempo cualquier cambio o decisión que se tome dentro de un área de trabajo y así evitar malestar laboral.
- El departamento de Gestión de Talento Humano debe mantener un proceso abierto de reclutamiento de personal de modo que exista una base de datos permanente y facilite la elección de la persona adecuada para un cargo vacante.

## **ANEXOS**

Se debe tener muy claro que para el éxito de este proyecto se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización y recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores. Todos deben ser responsables de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía. De no ser así, no va a tener éxito. A continuación se detalla toda la información requerida para poner en marcha dicho proyecto