



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de gestión del talento humano para la FEDERACIÓN
DEPORTIVA DE LOS RÍOS (FEDERIOS) para el año 2014**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Boza Muñoz, Johanna María

DIRECTOR: Balladares Arreaga, Gonzalo Lenin, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister.

Gonzalo Lenin Balladares Arreaga.

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: "Modelo de gestión del talento humano para la Federación Deportiva de Los Ríos (FEDERIOS)", ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Septiembre de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Boza Muñoz Johanna María declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: “Modelo de gestión del talento humano para la Federación Deportiva de Los Ríos (FEDERIOS)”, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Gonzalo Lenin Balladares Arreaga director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Boza Muñoz Johanna María

Cédula: 120442984-7

DEDICATORIA

Deseo dedicar este trabajo a quien merece todo mi amor, honra y alabanza a mi amado Padre Celestial, porque sin Él no hubiese podido lograr mis metas.

Johanna

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi inmensa gratitud a mi amado Padre Celestial por darme fuerzas cada día para lograr mis metas, por su amor incondicional; a mis amados padres por su apoyo constante, mis amados hermanos, Lcdo. Miguel Luperón Terry por su gentil ayuda para lograr este trabajo, y especialmente a mi director Mgs. Gonzalo Balladares Arreaga por sus valiosas directrices para la elaboración de este trabajo.

Johanna

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORÍA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE LOS RÍOS (FEDERIOS)	4
1. Misión y visión de FEDERIOS	5
2. Valores Institucionales y Políticas de FEDERIOS	5
3. Organigrama Funcional de FEDERIOS	7
4. Diagnóstico de cada proceso de la Gestión del Talento Humano de FEDERIOS	8
4.1. Proceso para integrar a las personas.	8
4.2. Proceso para organizar a las Personas.	10
4.3. Proceso para Recompensar a las Personas.	12
4.4. Proceso para Desarrollar a las Personas.	14
4.5. Proceso para Retener a las Personas.	16
4.6. Proceso para auditar a las personas.	17
Indicadores para evaluar la gestión del talento humano inicial con el que se propone	18
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	20
1. La importancia de las personas en las organizaciones.	21
2. Las personas como asociadas de la organización.	22
3. Diferencia entre personas y talentos.	25
4. La Gestión del Talento Humano.	27
5. Los seis procesos de la administración de recursos humanos.	29
a. Procesos para Integrar personas.	30
• Reclutamiento	30
• Selección	33
b. Procesos para Organizar a las personas.	38
• Diseño organizacional y de puestos: Descripción y análisis de los mismos	38
• Evaluación del desempeño	44
c. Procesos para recompensar a las personas.	50
• Remuneración	51
• Recompensas o Incentivos	52
• Prestaciones y servicios	52
d. Procesos para desarrollar a las personas.	53
• Formación	53
• Desarrollo	57
• Aprendizaje	60

• Administración del conocimiento y de las competencias	60
e. Procesos para retener a las personas	63
• Disciplina	63
• Higiene Laboral	66
• Seguridad en el trabajo	66
• Calidad de vida en el trabajo	66
• Evaluación del programa de Higiene y seguridad en el trabajo	67
• Relaciones con los colaboradores y los sindicatos	69
• Programa de relaciones con los colaboradores	70
f. Procesos para auditar a las personas	71
• Base de Datos de la administración de recursos humanos	71
• Sistemas de información administrativos	73
• Evaluación de los sistemas de información administrativos	74
6. Importancia de la aplicación de los procesos de la Administración del personal en la organización.	74
CAPÍTULO 3: ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA FEDERIOS	77
1. Actividades propuestas para el desarrollo del modelo de gestión del talento humano para FEDERIOS.	78
2. Objetivos.	78
3. Aplicación de los seis procesos de gestión del talento humano en FEDERIOS.	79
3.1. Proceso de Admisión de personas.	79
a. Reclutamiento del Talento Humano	79
b. Selección del Talento Humano	80
3.2. Proceso de Aplicación de personas.	82
a. Diseño de cargos o puestos	82
b. Evaluación del desempeño	98
3.3. Proceso de Compensación de las personas.	99
a. Remuneración	99
b. Prestaciones	104
c. Incentivos	104
3.4. Proceso de Desarrollo de las personas.	104
a. Formación	104
b. Desarrollo	105
c. Aprendizaje	106
d. Administración del conocimiento	107
3.5. Proceso para retener a las personas.	108
a. Disciplina	108
b. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo	110
c. Relaciones con los colaboradores	111
3.6. Proceso para auditar a las personas.	113
a. Base de datos de la administración de recursos humanos	113
b. Sistemas de información administrativos	114

CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	122

RESUMEN

A través del modelo de gestión del talento humano se ha podido determinar la importancia que tienen las personas en la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Para lo cual es preciso aplicar los procesos de la administración del recurso humano para poder cumplir con la gestión del talento humano.

Las personas necesitan ser dirigidas y organizadas para cumplir con sus actividades, asimismo necesitan ser retenidas a través de programas de capacitación, higiene y seguridad laboral, sistemas de recompensas para que se sientan satisfechas y puedan desarrollarse en la organización aportando con sus habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias que necesita la organización para ser competitiva y alcanzar el éxito esperado.

Mediante el modelo de gestión del talento humano, se pueden aplicar los seis procesos de la administración de recursos humanos lo que le va a permitir a la organización cumplir con la integración, organización, recompensar, desarrollo, retención y auditoría de las personas.

PALABRAS CLAVES: Gestión, recurso, administración, talento humano, recurso humano, procesos, organización, reclutamiento, selección, disciplina, descripción de puesto, diseño, puesto, evaluación, desempeño, remuneración, incentivos, desarrollo, higiene, seguridad, compensación, capacitación, formación, objetivos, retener, admisión, auditar, análisis aplicación.

ABSTRACT

Through the model of talent management has been able to determine the importance of people in the organization to fulfill its objectives. For this it is necessary to apply the processes of human resource management to meet with the management of human talent.

People need to be managed and organized to meet its activities also need to be retained through training, occupational health and safety, reward systems to make them feel satisfied and can thrive in the organization providing their skills, abilities, knowledge and experience needed by the organization to be competitive and achieve the expected success.

Using the model of talent management, you can apply the six processes of human resource management what will enable the organization to meet the integration, organization, reward, development, retention and audit people.

KEYWORDS: management, resource management, human talent, human resources, processes, organization, recruitment, selection, discipline, job description, design, appraisal, performance, compensation, incentives, development, health, safety, compensation, training , training, goals, hold, intake, auditing, application analysis.

INTRODUCCIÓN

El modelo de gestión del talento humano para FEDERIOS consiste en presentar los seis procesos de la administración de recursos humanos como una solución para la correcta gestión de los mismos.

En el capítulo 1, Se puede observar la misión, visión, valores institucionales, políticas y organigrama funcional de FEDERIOS, así como el diagnóstico de la situación referente a la gestión del talento humano.

El capítulo 2, comprende los diferentes conceptos que se utilizaron para la realización del trabajo tales como: La importancia de las personas en la organización, la diferencia entre personas y talentos, la gestión del talento humano y los seis procesos de la administración de recursos humanos.

El capítulo 3, presenta la elaboración del modelo de gestión del talento humano para FEDERIOS, aplicando los seis procesos de la administración de recursos humanos, en este capítulo se va poner en práctica el desarrollo de los mismos con el fin de realizar la gestión del talento humano en la organización.

Este trabajo le va a permitir a FEDERIOS poner en práctica la gestión del talento humano, con el fin de darles la importancia a las personas que son parte de ella. Por otro lado las personas son las más beneficiadas ya que a través de este modelo de gestión va a poder desarrollarse en todas sus áreas.

A través de este trabajo se pudo responder a las necesidades que tenía FEDERIOS de implementar una gestión del talento humano, que abarque con todos los procesos sin dejar excluido a ninguno, ya que todos estos procesos están relacionados entre sí para poder cumplir con los objetivos organizacionales. Este modelo de gestión beneficia a todos quienes conforman FEDERIOS, ya que el éxito de toda organización depende de todas las personas que son parte de la misma.

La metodología aplicada para este trabajo fue la de investigativa-descriptiva-diagnostica-aplicada de campo, empleando las técnicas de observación, encuestas, entrevistas y evaluación de la información obtenida, para poder dar la solución al problema.

**CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
FEDERACIÓN DEPORTIVA DE LOS RÍOS (FEDERIOS)**

1. Misión y visión de FEDERIOS

Misión: Somos la institución rectora del Deporte Formativo Riosense, que desarrolla, promueve y difunde la Actividad Física altamente competitiva mediante la gestión administrativa y técnica metodológica eficiente, para contribuir en la formación de los jóvenes talentos y a la mejora de la calidad de vida de la población, dentro de un ambiente que promueve los valores éticos, morales y el mejoramiento continuo, trabajo en equipo y una actitud proactiva hacia la solución de problemas de nuestros deportistas y la comunidad.

Visión: Ser una organización deportiva líder en el ámbito Nacional amateur que promueva deportista de alta calidad a las selecciones nacionales por deportes, contando con un equipo de trabajo efectivo, en un ambiente de honestidad, respeto al ser humano, colaboración y la más avanzada tecnología que garantice el crecimiento continuo del deporte, como generador del buen vivir en nuestra región.

2. Valores Institucionales y Políticas de FEDERIOS

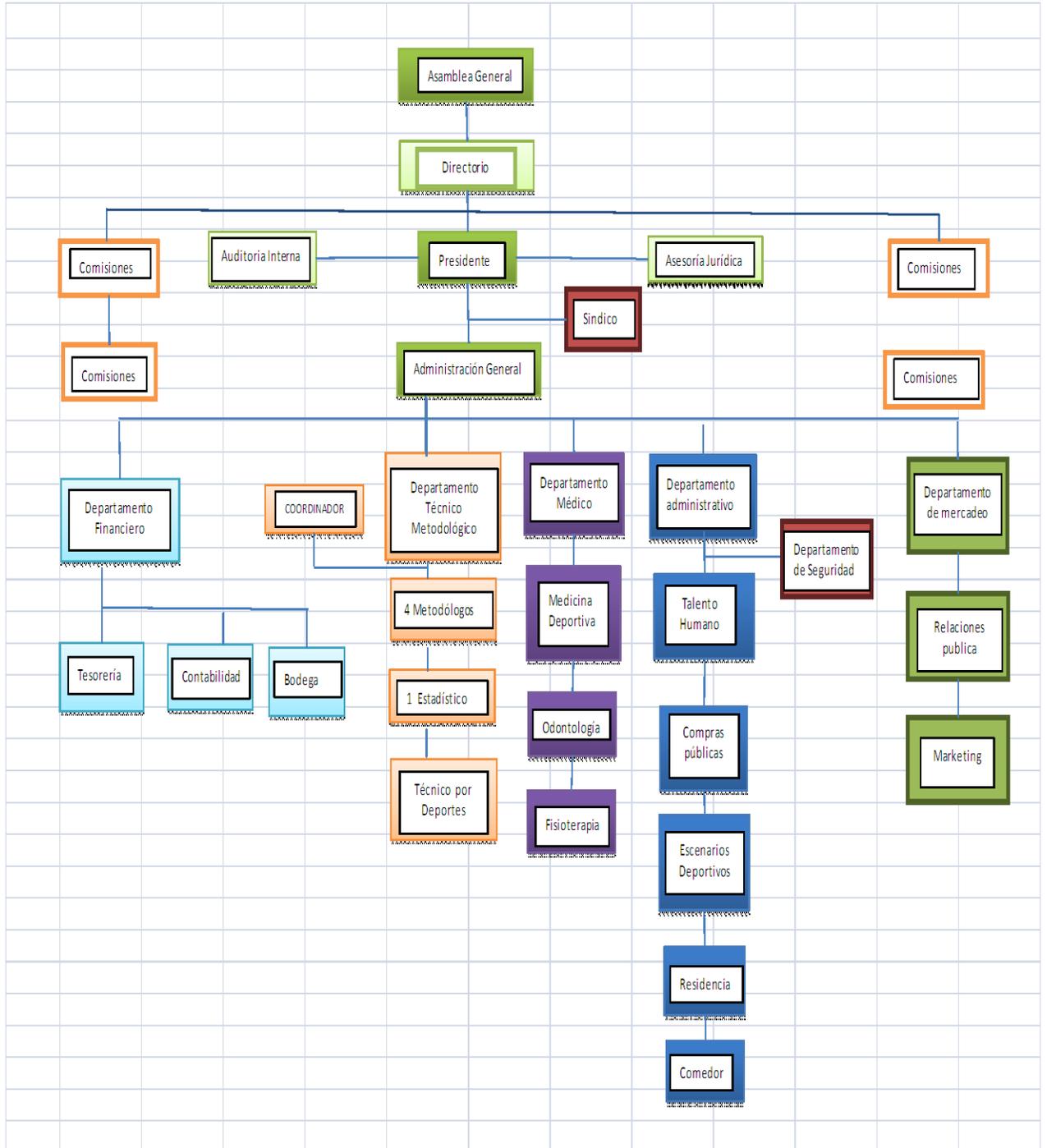
Valores de Trabajo	Valores Personales
Servicio al deportista	Honestidad
Trabajo en equipo	Sentido de pertenencia
Capacidad de innovación	Responsabilidad
Profesionalismo	Disciplina
Creatividad	Puntualidad
Capacidad de investigación	Lealtad institucional
	Sentido crítico
	Respeto
	Equidad

Políticas de FEDERIOS

1. Elevar el nivel competitivo del deportista en el marco de los juegos y campeonatos nacionales asegurando la preparación plena.
2. Participar con todos los actores internos para la elaboración, socialización y gestión del plan estratégico institucional.

3. Establecer un sistema de evaluación continua a los proceso de gestión de FEDERIOS.
4. Difundir permanentemente la visión y misión para que sea conocida por toda la comunidad nacional e internacional.
5. Fortalecer el desarrollo institucional de FEDERIOS
6. Implementar un sistema de seguimiento y control a todos los procesos administrativos y de gestión deportiva.
7. Aplicar un sistema de capacitación continua interna y externa para todo el talento humano de FEDERIOS
8. Establecer y mantener en forma permanente un plan de desarrollo de la infraestructura física de FEDERIOS.
9. Estimular la participación en la actividad física, deportiva y recreativa destinada a la interacción social, el mejoramiento de las destrezas deportivas y la orientación de los niveles de exigencia competitiva, en la búsqueda del bienestar de la colectividad y mejoramiento de la calidad de vida
10. Realizar los juegos riosenses anualmente en la categoría de formación inicial.
11. Establecer estrategias permanentes para la masificación deportiva.
12. Implementar un sistema continuo de selección del talento por deportes.
13. Diseñar los programas de preparación del deportista por deportes.
14. Ampliar los programas de vinculación con la comunidad riosense de desarrollo socio-cultural.
15. Perfeccionar de manera continua el Plan estratégico institucional (PEI).

3. Organigrama Funcional de FEDERIOS



4. Diagnóstico de cada proceso de la Gestión del Talento Humano de FEDERIOS

Mediante una entrevista con el Director del departamento técnico, se pudo conocer la información necesaria para realizar el diagnóstico de los procesos de Gestión del Talento Humano de FEDERIOS.

4.1 Proceso para integrar a las personas.

El proceso para integrar a las personas permite el ingreso de las mismas a la organización y conlleva dos actividades: Reclutamiento y selección. Las actividades de reclutamiento permiten convocar a las personas que posean ciertas cualidades que sean útiles a la organización como lo mencionan los siguientes autores.

1. “El reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización” (Schermerhorn, 1996, p. 290).
2. “El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular” (Gomez- Mejia, Balkin & Candy, 1995, p. 193).
3. “Es el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (Dolan, Ranadall & Schuler, 1999, p. 54).
4. “El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización” (Bretones & Rodríguez, 2008, p. 101)

En cuanto al reclutamiento, la FEDERIOS para convocar a las personas para que ocupen un cargo o llenen una vacante lo hacen de manera de *referencia de los mismos colaboradores* es decir no aplica ninguna técnica recomendada para el reclutamiento del personal a la hora de integrar personas, lo que ha perjudicado a la organización ya que por no invertir en esta actividad no se integran a la organización las personas que tengan las habilidades, competencias y destrezas adecuadas para ser parte de la organización, y por ende atrasa el logro de los objetivos de la misma. El reclutamiento es de suma importancia ya que mediante un buen plan de reclutamiento, se van a poder

atraer las personas que tengan las competencias que se necesitan para ocupar un puesto.

Se podría decir que todo problema que exista en la gestión del talento humano se origina en el reclutamiento, en FEDERIOS esto se ha convertido en una realidad, ya que no existe un plan de reclutamiento en el que los encargados del talento humano se hagan las preguntas ¿Quién debe trabajar en la organización? ¿Qué habilidades, competencias, experiencias, etc. debe tener una persona para ocupar un determinado puesto? El plan de reclutamiento le permitiría FEDERIOS atraer del mercado personas competentes para ocupar alguna vacante que se encuentre disponible, pero es necesario que se invierta también en este plan.

La selección del personal trabaja como un filtro el cual permite que ingresen a la organización solamente las personas que cumplan con el perfil requerido para ocupar un determinado cargo o puesto, como lo mencionan los siguientes autores:

1. “La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto” (Cenzo & Robbins, 1996, p. 171)
2. “Proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no” (Werther, 2006, p. 154)
3. “La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible dadas las condiciones actuales del mercado” (Ivancevich, 1995, p. 777)
4. “La selección es la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo” (Milkovich & Boudreau, 1994, p. 333)

En FEDERIOS la única técnica que se utiliza para seleccionar a una persona para que ocupe un cargo, es la entrevista; de ahí no existe un proceso o sistema de selección en el que se realicen pruebas de conocimientos o capacidades, psicológicas y de personalidad que permitan conocer si las personas poseen las competencias,

cualidades, habilidades y destrezas que se buscan para que ocupen el cargo o puesto que están aspirando.

La FEDERIOS necesita invertir en el proceso para integrar personas a la organización, ya que si se trabaja para que se admitan personas que sean idóneas para cada puesto en base a las actividades de reclutamiento y selección, esto va a afectar de forma positiva a los demás procesos y por ende se van a lograr los objetivos organizacionales y personales de cada uno de los colaboradores.

4.2. Proceso para organizar a las Personas.

El proceso para organizar a las personas debe responder a la pregunta ¿Qué deben hacer las personas en la organización?, para lo cual es preciso el diseño de los puestos y evaluación del desempeño. El diseño de los puestos no es otra cosa que establecer las tareas, actividades o responsabilidades que tienen las personas para hacer su trabajo. A continuación algunos autores definen el diseño de puestos:

1. “Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos” Malik, F, (2000). Job Desing: Diseño del puesto de trabajo. Revista Capital Humano. Año No 13, No. 138, p.66-67. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/ejemplar?codigo=15506>
2. “El diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización” (Mondy & Noe, 2005, p.87)
3. “El diseño de puestos es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico” (Gómez-Mejía et al., 1995, p. 94)
4. “El diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo” Fernández, G (2004). Adaptación del puesto de trabajo. Revista Capital Humano. Año No 17, No. 181, p.15. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=271>

En la mayoría de los puestos que ocupan las personas en FEDERIOS no hay el diseño de los mismos. Esto ha permitido una deficiente distribución del talento humano por perfiles y áreas de competencias. Un diseño de todos los puestos le permitiría FEDERIOS distribuir las tareas que deben realizar cada persona y de qué manera lo debe hacer. Es decir a través de este proceso se pueden definir las tareas que deben realizar las personas en cada puesto, pero ¿Cuál ha sido el motivo por el cual no se han diseñado todos los puestos? El principal motivo es que no hay una buena gestión del talento humano, de hecho no se le ha dado la importancia debida, lo que ha provocado este “desorden” que hace difícil y muchas veces inalcanzables los objetivos tanto organizacionales, como personales.

No solamente no se han diseñado todos los puestos, sino que no hay un análisis de cada puesto para conocer lo que hace cada persona, cuáles son sus conocimientos, capacidades, habilidades, lo cual le permitiría a FEDERIOS conocer si las personas están haciendo lo que deberían hacer (su desempeño) como lo mencionan los siguientes autores:

1. “El análisis de los puestos es un proceso sistemático para reunir la información que se utiliza para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de los puestos identifica las tareas, las obligaciones y las responsabilidades de un puesto particular” (Gómez-Mejía et al., 1995, p. 97)
2. El análisis de los puestos es el procedimiento para determinar los requisitos de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo” (Dessler, 1997, p. 83)

Asimismo analizar si las personas que están laborando en cada departamento son las que se requieren si hay de más personas o si faltan personas de acuerdo a la actividad que realiza cada departamento. Una vez que se diseñan los puestos y se analizan los mismos se hace necesaria la evaluación del desempeño de los colaboradores, para conocer si están cumpliendo con sus actividades para lograr los resultados esperados, se necesita crear una cultura de evaluación del desempeño para que contribuya a la mejora de cada colaborador.

1. "Evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo" (Milkovich et al., 1994, p. 165)
2. "La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones" (Gómez-Mejía et al., 1995, p. 256)

Entre los obstáculos que se le han presentado a FEDERIOS debido a que no existe una organización de las personas se pueden mencionar por ejemplo: Las personas muchas veces no saben cuál es su responsabilidad, que es lo que deben y no hacer, la relación que tiene un puesto con el otro, a quien deben dirigirse para solucionar algún inconveniente. También las personas deben conocer el resumen de su cargo, las capacidades, habilidades y conocimientos que necesitan para desarrollarse en su cargo, si están realizando bien su tarea para así mejorar y cambiar lo que estén haciendo mal y también que se les reconozca lo que están haciendo bien. Esto solo se logra con el diseño y análisis de puestos así como la evaluación del desempeño de los colaboradores.

4.3. Proceso para Recompensar a las Personas.

Es a través del proceso para recompensar a las personas que se va a motivar e incentivar a los colaboradores para que se sientan satisfechos en la organización y puedan cumplir con sus actividades y tareas asignadas. El proceso de recompensar a las personas incluye la remuneración, prestaciones y recompensas o incentivos que la organización les otorgue a sus colaboradores. A continuación algunos autores definen las actividades que incluye este proceso.

1. "La remuneración es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización" (Ivancevich, 1995, p. 701).
2. "La remuneración, como parte de las relaciones de empleo, incluye los rendimientos financieros, los servicios tangibles y también las prestaciones de los empleados" ((Milkovich et al., 1994, p. 541)

3. “La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones” (Gómez-Mejía et al., 1995, p. 356)
4. “La remuneración es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo” (Chiavenato, 2009, p. 286)

La deficiencia del sistema de remuneración en FEDERIOS hace que las remuneraciones no se den de acuerdo al cargo o a la actividad que realiza el personal. Esto perjudica en las actividades que desempeña cada persona ya que no se sienten motivadas para realizar su trabajo y por ende no permite el desarrollo de toda la organización. Se debe hacer un análisis de cada puesto y la remuneración para que responda a la pregunta ¿Cómo recompensar de forma correcta a las personas de acuerdo a su perfil o al trabajo que realiza? También es necesario analizar las prestaciones que le corresponden a cada colaborador, con el fin de que la organización y los colaboradores conozcan cuáles son sus obligaciones y por lo consiguiente no exista ningún mal entendido y se beneficien las dos partes. Algunos autores definen a las prestaciones:

1. “Las prestaciones son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, etcétera” (Dessler, 1997, p. 503)
2. Las prestaciones sociales son recompensas extramonetarias, que se otorgan por el hecho de pertenecer a la organización y tienen por objeto atraer y retener a los empleados” (Ivancevich, 1995, p. 408)
3. “Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios” (Chiavenato, 2009, p. 345)

Así mismo se requiere de un plan de recompensas e incentivos que contribuyan a que a las personas se les reconozca sus logros en la organización esto influenciará a que las personas se sientan motivadas, satisfechas y deseen dar lo mejor de sí porque se les reconoce su trabajo.

4.4. Proceso para Desarrollar a las Personas.

El proceso para desarrollar a las personas, le va a permitir a toda organización capacitar a sus colaboradores, brindándoles la información que necesitan para cumplir con sus actividades. Asimismo les va ayudar a adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. La ausencia de este proceso va a aportar a la incapacidad e incompetencia de los colaboradores lo cual va a verse reflejado en todas las actividades que realice en la organización. Es a través de las capacitaciones constantes que los colaboradores van a tomar nuevos conocimientos para desempeñar sus puestos dentro de la organización. A continuación algunos autores exponen varias definiciones de capacitación:

1. “La capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo” ((Dessler, 1997, p. 248)
2. “La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización” (Ivancevich, 1995, p. 423)
3. “La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo” (Cenzo et al., 1996, p. 237)
4. “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente” (Chiavenato, 2004, p. 495)

Existe en FEDERIOS una pobre inducción y capacitación del personal es decir no se realizan capacitaciones periódicas que les permita a las personas actualizarse para que realicen sus actividades. Se requiere de un programa de capacitación para las

diferentes áreas, solamente el departamento técnico tiene un programa de capacitación, pero es necesario que todos los departamentos sean parte de este programa. Es de vital importancia que se ponga énfasis en la formación de las personas a través de capacitaciones, pero ¿Cómo capacitar a las personas? Para poder capacitar a las personas es preciso hacer un inventario de las necesidades de capacitación que tiene cada departamento. Las capacitaciones deben ser frecuentes para que las personas alcancen un nivel mayor de conocimiento para que lo pongan al servicio de FEDERIOS.

Asimismo el desarrollo de cada persona es importante, se necesita aplicar métodos de desarrollo para las personas, para que éstas puedan desenvolverse mejor en sus actividades, adquirir nuevas experiencias, habilidades y destrezas que le ayudarán a realizar su trabajo y el logro de los objetivos organizacionales y personales.

1. “El desarrollo organizacional consiste en aplicar los conocimientos de las ciencias conductuales en un esfuerzo de largo plazo por mejorar la capacidad de la organización para enfrentar los cambios del ambiente externo y por aumentar sus habilidades para la solución de problemas” (Shermerhorn, Hunt & Osborn, 1995, p. 219)
2. “El desarrollo organizacional es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, con base en valores humanistas y democráticos, que buscan incrementar la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores” (Robbins, 1995, p. 736)

Este proceso busca el desarrollo integral de cada colaborador dentro y fuera de la organización, ya que cuando una persona se siente satisfecha y valiosa en la organización va a poder alcanzar sus objetivos personales. Es por esto que la FEDERIOS debe invertir en el desarrollo de todos sus colaboradores con el fin de que puedan ser competitivos en todo lo que realicen.

4.5. Proceso para Retener a las Personas.

Este proceso trata acerca de cómo brindarles a los colaboradores, un ambiente adecuado para que puedan sentirse satisfechos a la hora de realizar y cumplir con sus actividades. Asimismo, es a través de este proceso que se van a emplear programas que busquen crear un clima laboral satisfactorio en la organización, este proceso incluye actividades como higiene y seguridad en el trabajo, disciplina, relaciones con los colaboradores, etc.

En lo que respecta a FEDERIOS, no se aplican procedimientos disciplinarios que les permita a los colaboradores conocer cuáles son las reglas y políticas disciplinarias para cada departamento.

Ramírez (1995) define a la disciplina: “Como el conjunto de normas y [principios](#) que regulan la correcta relación entre los trabajadores y sus superiores, teniendo como base la relación de interdependencia, el cumplimiento de las órdenes y [obligaciones](#), fundadas en el reconocimiento y el [respeto](#) de las personas”. Así también esto no ayuda al desarrollo de las habilidades de los colaboradores que contribuya con el alcance de los objetivos personales y organizacionales en su totalidad.

“La definición de disciplina en su forma más simple es la coordinación de actitudes con las cuales se instruye para desarrollar habilidades, o para seguir un determinado código de conducta u "orden" Disciplina, (2014). Wikipedia La enciclopedia libre [versión electrónica]. <http://es.wikipedia.org/wiki/Disciplina>

Asimismo, no existe un programa de Higiene y seguridad para los colaboradores, lo cual es de vital importancia ya que se necesita que las personas se sientan seguras a la hora de realizar sus actividades, ya que esto influirá de forma positiva en las personas para así evitar problemas de salud tanto física como mental.

“La higiene laboral pretende conseguir que las condiciones de trabajo sean saludables e higiénicas” (Chiavenato, 2009, p. 475)

El departamento de talento humano debe elaborar el programa de higiene y seguridad para mejorar el desempeño de los colaboradores, asegurando así la permanencia de estos en la organización.

Además carece de un programa de relación entre los colaboradores y directivos de FEDERIOS, lo cual hace deficiente la relación entre ambos por esta razón se vuelve la relación muy conflictiva a la hora de tomar una decisión. Es necesario que se realice un programa en el cual participen los directivos, los colaboradores y la asociación de empleados de FEDERIOS, para con esto mejorar la relación de las dos partes, ya que se hace preciso que exista una buena comunicación y relación para que puedan trabajar en conjunto para el logro de los objetivos en común.

4.6. Proceso para auditar a las personas.

El proceso para auditar a las personas coadyuva a que las personas sean monitoreadas, es decir se puede dar seguimiento y controlar las actividades que realizan, de esta manera se pueden comprobar si se están logrando los resultados esperados. Por medio del proceso para auditar a las persona se pueden almacenar datos e información relevante que contribuya al desarrollo de toda la organización.

La auditoría a las personas se puede realizar a través de un Sistema de información, que contenga una base de datos que almacene y administre los datos, que son procesados o transformados en información útil, que luego pueda ser usada para tomar decisiones. “El sistema de información de recursos humanos está planificado para reunir, procesar, almacenar y difundir información acerca de los colaboradores de la empresa, de modo que permite que los gerentes implicados tomen decisiones eficaces” (Chiavenato, 2004, p. 559).

Para poder auditar a las personas se requiere tener información de ellas para hacerlo, en FEDERIOS no se puede dar el uso correcto a los datos de los empleados debido a que el sistema de información no está actualizado, esto acarrea una serie de

dificultades a la hora de conocer la información que se desea, debido a que falta información necesaria para poder tomar decisiones.

Se hace necesario la creación de un programa actualizado de los datos de los colaboradores que permita conocer información relevante de cada persona con el fin de que los datos estén disponibles para cada departamento que necesite conocerlos para que sean transformados en información necesaria para tomar decisiones. Con este programa se manejarán los datos de una forma ordenada y así se evitará la pérdida o desactualización de la información y se va a poder responder la pregunta ¿Cómo saber lo que hacen y quienes son las personas que colaboran en la organización?

- **Indicadores para evaluar la gestión de talento humano inicial con la gestión final que se propone**

Escala a medir: 0-3

Indicador	Inicial	Final
Aplicación de técnicas para el reclutamiento y selección de los colaboradores	0	2
Diseño de puestos por perfiles	0	2
Aplicación de un sistema de remuneración en base al puesto que desempeña el colaborador	2	3
Nivel de trabajo en equipo entre los colaboradores	1	2
Inducción en los empleados con respecto a su puesto de trabajo	1	3
Nivel de productividad por colaborador	2	3

Mediante la incorporación de estos indicadores se podrá aplicar los principios de los procesos de la administración de personal, estableciendo el nivel de gestión en el que

se encuentra FEDERIOS de manera inicial y así poder elaborar el modelo de gestión del talento humano para el año 2014, que es el objetivo general de este trabajo de investigación. Por otro lado, se dará respuesta a la hipótesis propuesta la cual indica que la elaboración de un modelo de gestión del talento humano para la Federación Deportiva Provincial de Los Ríos (FEDERIOS) permitirá el desarrollo personal y profesional de todos sus miembros en el año 2014.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. La importancia de las personas en las organizaciones.

Las personas conforman las organizaciones, una organización sin personas no puede existir. Por lo tanto son de vital importancia en las mismas para que se alcancen los objetivos propuestos. Una organización que reconoce lo importante que son las personas para ésta, les va a dar el nombre y lugar que les corresponde.

Se designa con diversos términos a las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales definen cómo llamar a las personas: trabajadores, empleados, oficinistas, personal y operadores cuando les dan ese trato. Las pueden llamar recursos humanos, colaboradores, asociados, si las tratan como tales. También las llaman talento humano, capital humano o capital intelectual cuando las personas tienen gran valor para la organización. El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas. (Chiavenato, 2009, p.5)

Una organización que trabaja conjuntamente con las personas que la conforman, tienen asegurado el éxito organizacional. Es necesario que quienes dirijan a las empresas, tengan en claro el rol de cada persona que labora en la misma, para así delegar las responsabilidades respectivas.

Nunca se debe obviar la importancia del factor humano en el camino de la excelencia. Es el capital más valioso. Sólo con una buena dirección de las personas conseguiremos mejorar los procesos y la rentabilidad sostenida. (Sucunza, S. Fernando. (2004). La importancia de las personas. Fundación Dialnet, Dialnet [versión electrónica]. No 96, 80-81. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=891323>)

¿Cuándo una persona es importante en una organización? Una persona es importante en la organización cuando ésta aporta con sus conocimientos, experiencias, habilidades, talentos y destrezas para el logro de los objetivos comunes. Cuando una persona conoce cuál es su importancia en la organización, va a sentirse comprometida con la misma para participar activamente con todo lo que ella puede ofrecer, puesto que esto la hace sentirse parte de la organización, así mismo se va a identificar con la misión, visión y los objetivos organizacionales, es decir los hace parte de su vida.

En la actualidad el activo más importante que tienen las empresas son las personas(..) Actualmente este concepto ha evolucionado y con RRHH se habla de personas (Nuevos Modelos de personas), motivación, talento, conocimiento, creatividad...y es considerado que el factor clave de la organización son las personas. Las personas aportan ventajas

competitivas a la empresa, las cuales las permiten diferenciarse de la competencia. (Gonzales, P. Verónica. (2013, 28 de Mayo). La importancia de las personas en las empresas [Web log post]. Recuperado de <http://www.nexiantraining.es/blog/2013/05/importancia-de-las-personas-en-las-empresas/>)

Entonces, una organización no puede funcionar sin las personas las cuales aporten con sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias, etc. para el logro de los objetivos comunes. Ahora si las personas no se sienten valoradas por las organizaciones no van a poder desarrollarse en estas. Está claro que las organizaciones no son sin las personas, y las personas no pueden desarrollarse si no las valoran las organizaciones, de ahí la importancia de que las organizaciones busquen darles el valor que las personas merecen como tales.

2. Las personas como asociadas de la organización.

Las organizaciones para actuar estratégicamente necesitan de diversos grupos de interés (stakeholders) que aportan con recursos, lo cual les permite competir en el mercado. Uno de estos grupos son las personas.

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la [inteligencia](#), que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. *Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio* y no como simples empleados. (Fernández, Jurandir. (2013). Gestión del Talento. <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml>)

Como mencionamos anteriormente cuando las personas son parte de una organización van a contribuir con todas sus capacidades, habilidades, destrezas, etc. para alcanzar los objetivos de las dos partes. Esto hace que cada persona sea única y por lo tanto posean cualidades que difieren de otras y eso permite desarrollarse en la organización y como persona.

Las personas como asociadas de la organización deben:

Actuar como:

1. Colaboradores agrupados en equipos
2. Proveedores de actividades

Asimismo deben poseer:

1. Inteligencia y talento
2. Metas negociadas y compartidas
3. Preocupación por los resultados
4. Participación y compromiso

Por último deben lograr:

1. Atención y satisfacción del cliente
2. Vinculación a la misión y a la visión
3. Interdependencia entre colegas y equipo
4. Énfasis en la ética y la responsabilidad
5. Énfasis en el conocimiento

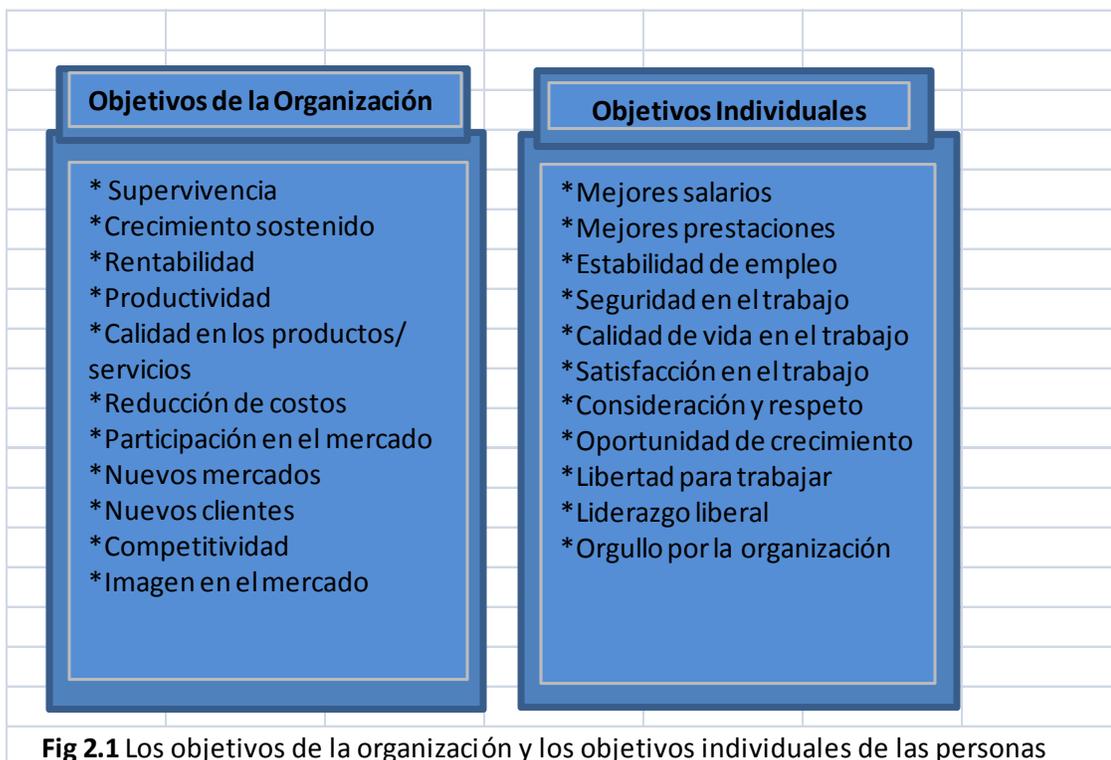
Por otra parte se sabe que las organizaciones serán más productivas y además que las personas estarán más complacidas si se reconoce su aporte a la organización, además de las buenas relaciones humanas que deben aplicarse para que contribuyan al éxito organizacional.

Las personas deben tener claro que todo lo que pueden ofrecer a la organización tendrá una mayor trascendencia cuando se lleva a cabo el trabajo en equipo. Para esto se requiere un esfuerzo conjunto para conseguir la meta en común. Esto hace que los equipos de trabajo sean parte esencial de la organización.

Asimismo las personas cuando contribuyen con su trabajo, conocimientos y habilidades esperan retornos de: salarios, beneficios, retribuciones, reconocimientos y valor por

parte de la organización en la que laboran. Es decir siempre existe un retorno a cambio de lo que aportan.

Tanto las organizaciones y las personas poseen objetivos, los cuales se deben alcanzar conjuntamente, a continuación Chiavenato (2009) presenta un cuadro con los objetivos organizacionales e individuales.



Las personas como asociadas de la organización necesitan conocerse a sí mismas y también sus necesidades y deseos, además de las políticas, y valores de la organización. Cuando una persona no pueda o no quiera cumplir con lo que establece la organización no va a poder avanzar entonces deberá encontrar otra organización más acorde a sus valores personales.

Entonces para que una persona permanezca como socia de la organización deberá acogerse a las políticas, valores, objetivos, misión, visión de la organización, para que conjuntamente pueda alcanzar sus objetivos individuales, caso contrario no podrán permanecer unidos como socios.

3. Diferencia entre personas y talentos.

Las personas poseen cualidades, conocimientos y habilidades que las hacen diferentes de otras. En las organizaciones son apreciadas como individuos y se definen a los talentos cuando las personas poseen competencias extraordinarias o esenciales para el desarrollo de sus actividades en la organización.

Talento es el conocimiento de las personas que gestionan un proceso al que agregan diferentes innovaciones para mejorarlo o agilizarlo. Personas es el equipo humano, que componen un equipo de trabajo cuyas acciones están destinadas a conseguir productividad del negocio al que pertenecen. CJAM, (2002, 15 de Junio). Diferencia entre gestión de personas y/o talento en la empresa [Web log post]. Recuperado de <http://www.negocios1000.com/2012/06/diferencias-entre-gestion-de-personas.html>

Claro está que es necesario que las personas posean un diferencial competitivo para ser consideradas como talentos.

“Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore” (Chiavenato, 2009, p.49).

Se dice entonces, que las personas aportan con conocimientos básicos para que la organización realice sus actividades como tal, y los talentos son aquellas personas que aportan con conocimientos extraordinarios que ayudan a que la organización compita en el mercado.

El talento se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o [aptitudes](#) que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño. Wikipedia La enciclopedia libre [versión electrónica]. [http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_\(aptitud\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_(aptitud)).

Chiavenato (2009) menciona cuatro aspectos que el talento incluye:



Entonces, un talento se diferencia de una persona cuando posee conocimiento, es decir la persona continuamente está aprendiendo porque sabe lo importante que es adquirir conocimiento. Posee habilidad para aplicar los conocimientos que ha adquirido, es decir en el momento de realizar sus actividades en la organización aplica los conocimientos de una manera creativa e innovadora. Asimismo un talento posee juicio a la hora de resolver problemas o tomar una decisión en la organización. Por último la actitud que posea el talento es muy importante para que asuma riesgos y alcance las metas personales y organizacionales.

4. La Gestión del Talento Humano.

La gestión de talento humano, sustituye a los departamentos de recursos humanos. Todas las actividades que antes las realizaban los departamentos de recursos humanos son delegadas a los gerentes de línea con el fin de que todas las personas se conviertan en agentes activos de la organización.

A continuación definiciones acerca de la gestión del talento humano por varios autores:

1. La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. Wikipedia La enciclopedia libre [versión electrónica]. http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento
2. El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Fernández, Jurandir. (2013). Gestión del Talento. <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml>
3. Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (Dessler, 1997, p.83)
4. Mondy & Noe (2005) Afirman: “La gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales” (p.87).

Por otro lado la gestión del talento humano busca dar énfasis a aquellas personas que poseen un potencial alto el cual es un talento, este potencial se ve reflejado en las

actividades que realiza dentro de la organización. La organización se encargará de retener a estas personas y asimismo buscará atraer a otras personas que posean talentos, lo que le va a permitir a la organización ser competitiva.

Hoy en día las organizaciones buscan tener entre sus colaboradores, personas con un alto potencial, es decir talentos. Esto ha hecho que las empresas le den la prioridad a incorporar talentos y se ha desatado una guerra entre las organizaciones que buscan ser competitivas y elaboran estrategias que les permita incorporar y retener a los talentos.

Es vital que las organizaciones, elaboraren estrategias que les permitan retener a sus talentos, de ahí la importancia de la gestión del talento humano. Es un error gravísimo que se luche por incorporar a personas con talentos específicos, los cuales van a ayudar a la organización a ser competitivas y no trabajar en retener estos talentos, no se puede caer en este error el cual le costaría a la organización perder lo que ha conseguido con mucho esfuerzo.

Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de [capacitación](#) y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados. Wikipedia La enciclopedia libre [versión electrónica]. http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento

Se puede decir, que la organización no se debe solo enfocar en incorporar talentos, sin antes realizar un plan para administrar o gestionar a los talentos. Esto permitirá a la organización optimizar las habilidades de los talentos, retenerlos y así lograr los objetivos propuestos.

Las organizaciones que le dan prioridad a la gestión del talento humano, son aquellas que van alcanzar el éxito organizacional en cada meta propuesta conjuntamente con sus colaboradores.

5. Los seis procesos de la administración de recursos humanos.

Un proceso es un conjunto de actividades que se interrelacionan para lograr un objetivo. La administración de recursos humanos está integrada por procesos dinámicos e interactivos, los cuales son mencionados a continuación:

- a. Procesos para integrar personas
- b. Procesos para organizar a las personas
- c. Procesos para recompensar a las personas
- d. Procesos para desarrollar a las personas
- e. Procesos para retener a las personas
- f. Procesos para auditar a las personas

Estos procesos se relacionan entre sí, es decir tienden a afectar unos a otros.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, poseen una influencia recíproca y cada uno tiende a beneficiar o perjudicar cuando es mal utilizado. Es por esto que se busca a toda costa un equilibrio y de ahí la necesidad de un cuadro de mando integral o balanced scorecard que los integre a todos. (Jafreire, (2010, 23 de Julio). Los seis procesos de la administración de Recursos Humanos [Web log post]. Recuperado de <http://blog.espol.edu.ec/jafreire/2010/07/23/los-seis-procesos-de-la-administracion-de-recursos-humanos/>)

Es necesario que se realice un cuadro de mando integral (balanced scorecard) que integre a todos los procesos con el objetivo de lograr el equilibrio entre estos procesos.

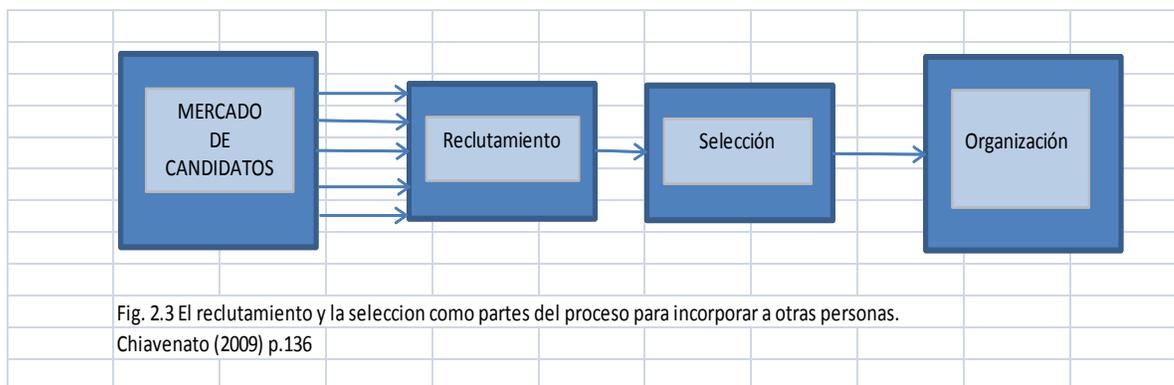
La prioridad de cada uno de estos procesos lo determina la condición de la organización, es decir a donde la organización se enfoca, pero en fin todos los procesos son de suma importancia, para lo cual deben ser tratados como un todo, dándoles un tratamiento sistemático.

a. Procesos para Integrar personas.

Este proceso como su nombre lo indica ayuda a que ingresen nuevas personas a colaborar o aportar con sus talentos a la organización.

“Son los procesos para incluir nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas” (Chiavenato, 2009, p.15). Este proceso incluye dos actividades para integrar nuevas personas a la organización: Reclutamiento y Selección.

Por otra parte cada una de estas actividades requiere profesionales especializados como: Psicólogos y sociólogos, para que respondan a la pregunta ¿Quién debe trabajar en la organización?



- **Reclutamiento:** Se encarga de divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. Incluye técnicas y procedimientos para atraer a los candidatos potencialmente calificados (Ivancevich, p.665)

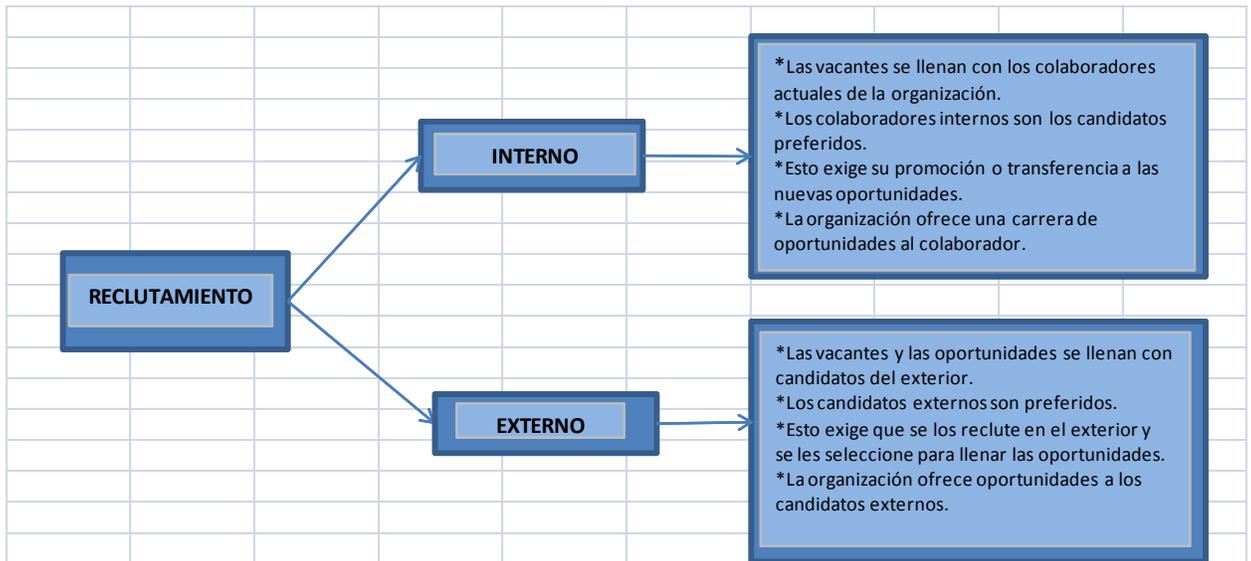


Fig. 2.4 Reclutamiento interno y Reclutamiento externo Chiavenato (2009) p.117

Medidas para evaluar el reclutamiento: Existen tres criterios de medidas para evaluar el reclutamiento: las globales, las orientadas al reclutador y las orientadas al método utilizado para el reclutamiento.

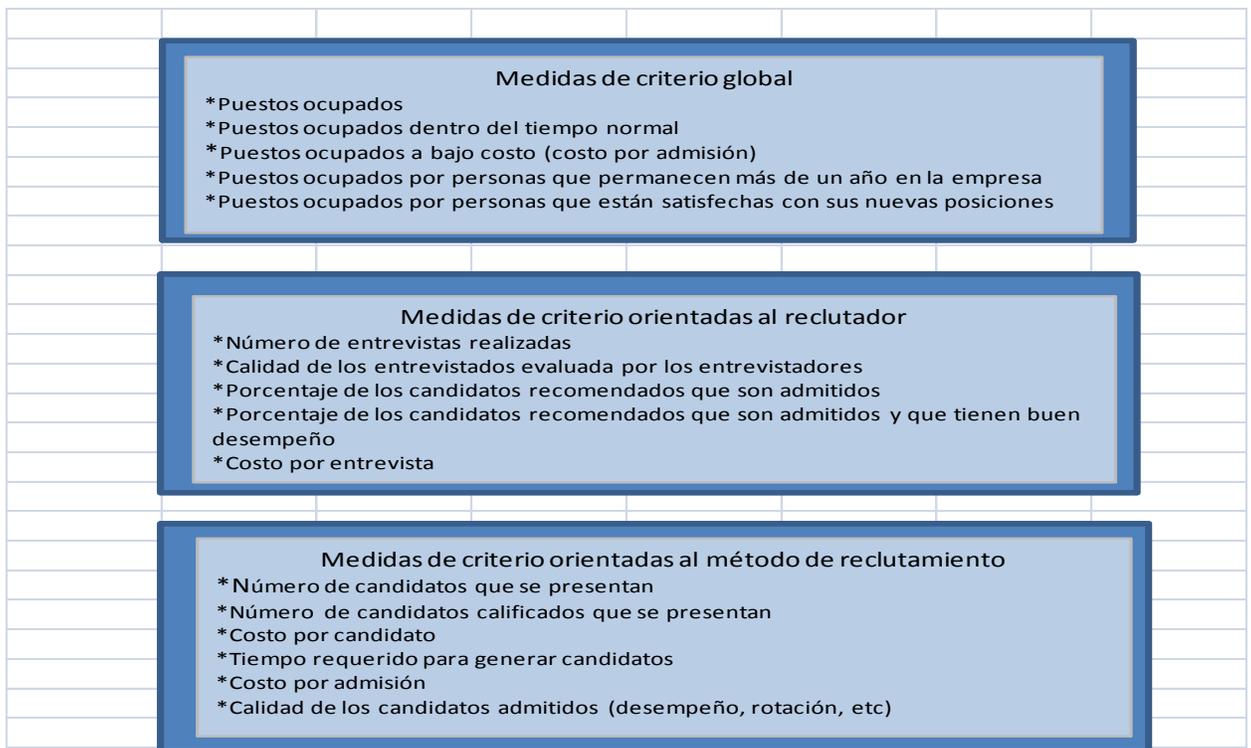


Fig. 2.5 Medidas para evaluar el reclutamiento

Breaugh (1992) p.341

Costos mensuales o anuales del reclutamiento: El reclutamiento implica una inversión de dinero, además de tiempo para realizarlo. Pero el rendimiento o los resultados que se obtengan justifican la inversión hecha. Para lo cual es necesario que se haga un inventario de los costos mensuales o anuales del reclutamiento de la organización.

A continuación Chiavenato (2009) presenta un modelo de cómo hacer un presupuesto de los costos de reclutamiento:

Gasto de personal de RH dedicado al reclutamiento	
*Salarios y encargos sociales del personal del staff de RH (basado en el porcentaje de tiempo dedicado al reclutamiento de personas).....	\$ _____
*Gastos administrativos (llamadas por teléfono, envíos por correo, material y programas de relaciones públicas, gastos de viaje, etc).....	\$ _____
*Viajes, alojamiento y gastos personales de reclutadores de staff.....	\$ _____
Gastos del personal de línea dedicado al reclutamiento	
*Salarios y encargos sociales del personal de línea (con base en el porcentaje de tiempo dedicado al reclutamiento de personas).....	\$ _____
*Otros gastos relacionados (como transcripciones y copias de currículum..)	\$ _____
*Viajes, alojamiento y gastos personales de reclutadores de línea.....	\$ _____
Gastos directos del reclutamiento	
*Anuncios en diarios y revistas.....	\$ _____
*Pagos a agencias de reclutamiento.....	\$ _____
*Gastos con otras técnicas de reclutamiento.....	\$ _____
Gastos totales del reclutamiento	
*Total de gastos del reclutamiento en el periodo.....	\$ _____
*Costo del reclutamiento por candidato.....	\$ _____

Fig. 2.6 Costos mensuales o anuales del reclutamiento Chiavenato (2009) (p.128)

- Selección: Consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización.

“El proceso de selección consta de pasos específicos que siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el nuevo puesto” Ciego, Pablo. (2008). Selección del personal. <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml#sele>

Técnicas de Selección: Las técnicas de selección permiten obtener las características de las personas para verificar si son las requeridas por la organización. Entre las principales técnicas de selección se pueden mencionar las siguientes: Entrevista, Pruebas de conocimientos o de aptitudes, Pruebas psicológicas, Pruebas de personalidad y Técnicas de simulación.

1. Entrevista: Por medio de la entrevista se puede conocer lo mejor de una persona, ya que la entrevista permite interactuar una persona con otra a través de preguntas. Las preguntas que se deben realizar depende de lo que la organización considera más relevante conocer acerca de la persona, para que ésta pueda pertenecer a la organización.

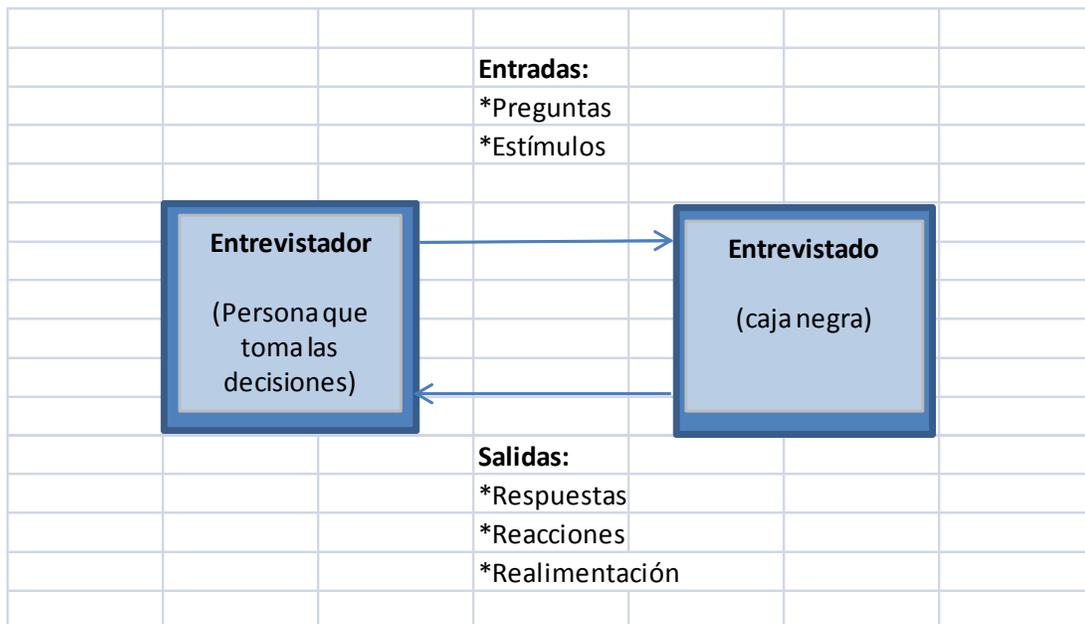


Fig. 2.7. La entrevista como un proceso de comunicación Chiavenato (2004) (p.245)

2. Pruebas de conocimientos o de capacidades: Estas pruebas buscan medir el grado de conocimientos como nociones de informática, contabilidad, redacción, ingles, etc. Así también se puede medir su capacidad para manejar u operar alguna maquina.

Pruebas de Conocimientos			
1. En razón de su forma de aplicación			
*Pruebas orales: Similar a una entrevista, se hacen preguntas verbales específicas para obtener respuestas específicas.			
*Pruebas escritas: Se realizan por lo general en los colegios y universidades para evaluar los conocimientos adquiridos.			
2. En razón de su envergadura			
*Pruebas generales: Evalúan nociones de cultura general.			
*Pruebas específicas: Evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir.			
3. En razón de su organización			
*Pruebas tradicionales: Disertación y exposición			
*Pruebas objetivas: Su aplicación es rápida y fácil, se realizan preguntas alternativas simples, opción múltiple, llenado de espacios en blanco, ordenar o unir pares, escala de acuerdo/desacuerdo, escala de importancia, escala de evaluación.			
Fig. 2.8. Pruebas de Conocimiento Chiavenato (2009) p.154-155			

3. Pruebas psicológicas: Se utilizan como medida del desempeño basadas en muestras estadísticas. Presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales no tienen:

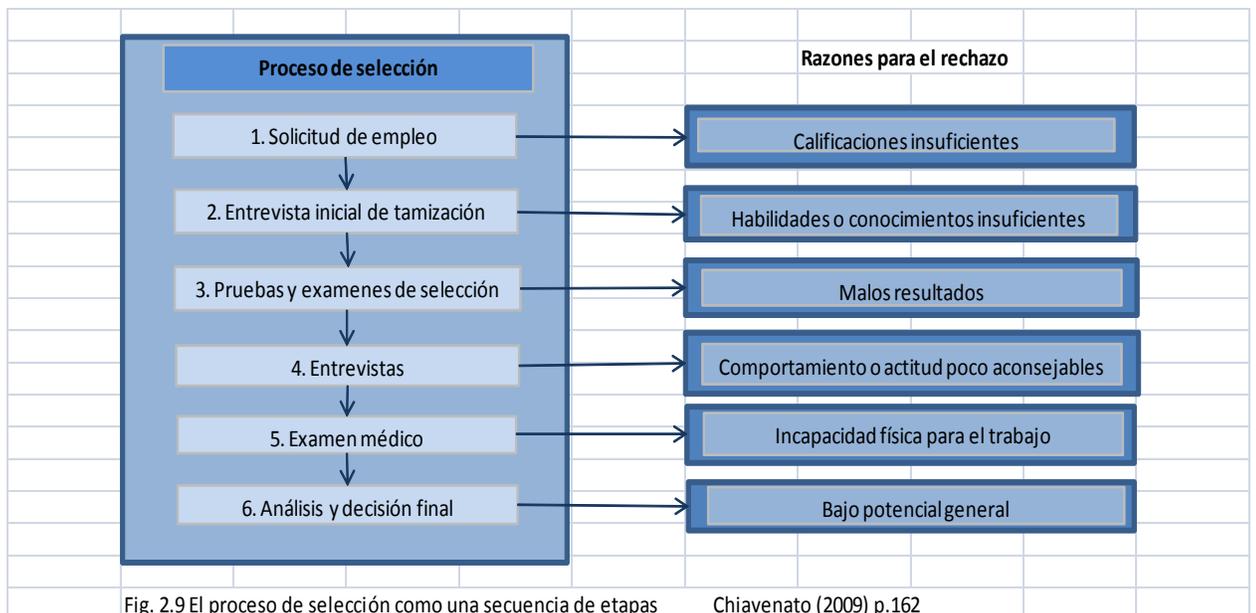
- Pronóstico: Ofrece resultados futuros que sirven para anticiparse al desempeño de las personas.
- Validez: Califica exactamente la variable humana que se pretende medir.
- Precisión: Los resultados son semejantes cuando se aplica varias veces a la

misma persona

4. Pruebas de personalidad. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos).

5. Técnicas de simulación: Se caracterizan porque dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato por grupo. Su principal objetivo es crear un escenario para desarrollar el evento que se desea analizar. En esencia son dinámicas de grupo.

Proceso de selección: El proceso de selección abarca diferentes etapas por las cuales deben pasar los candidatos que desean ocupar algún puesto en la organización. En las primeras etapas se aplican técnicas más simples y económicas, caso contrario sucede con las últimas etapas.



Evaluación de la selección: La evaluación de la selección es muy importante ya que permite conocer si la selección de los candidatos ha sido eficaz. Muchas organizaciones

utilizan el cociente de selección (CS) para obtener una estimación general de la eficacia del proceso de suministro.

Chiavenato (2009) presenta.

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

“En la medida en que el cociente disminuye, aumenta su eficiencia y selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones provocadas por la situación de la oferta y la demanda en el mercado de recursos humanos” p 165.

Existen parámetros directos e indirectos para medir la eficiencia y la eficacia de la selección. Entre los parámetros directos e indirectos Chiavenato (2003) menciona:

Parámetros Directos: Se preocupan más por el proceso de la selección que en los resultados.	Parámetros Indirectos: Se preocupan menos por el proceso de la selección en sí y se enfocan más en los resultados para la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> La cantidad de candidatos seleccionados: Es un valor absoluto que mide el número de candidatos que pasan por el proceso de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> El acoplamiento del candidato seleccionado al puesto: cuanto más eficaz sea el proceso de selección, tanto mejor será la adherencia y el acoplamiento del candidato al puesto.
<ul style="list-style-type: none"> La calidad de candidatos seleccionados: Es un valor relativo que mide el acoplamiento de los candidatos seleccionados a sus respectivos puestos o competencias individuales. Se puede medir con base en la relación entre los candidatos aceptados y colocados en sus puestos y los candidatos sometidos al proceso de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de acoplamiento del candidato al puesto: cuanto más eficaz sea el proceso de selección más rápida será la adherencia.
<ul style="list-style-type: none"> La rapidez en la selección de los candidatos: Es una medida del tiempo que tarda el proceso de selección y colocación de los candidatos aprobados. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor permanencia en la empresa: el proceso favorece la permanencia en la empresa porque el candidato se acopla a la cultura organizacional.

<ul style="list-style-type: none"> • El costo de la selección: Es una medida financiera del costo de la selección de los candidatos. Ej costo de las pruebas de personalidad (caras) entrevistas (baratas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor aprendizaje: El proceso de selección favorece el éxito del candidato en la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado: El proceso de selección agrega valor al capital humano porque escoge a los mejores candidatos y a los más adecuados para la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de la inversión en la selección: es una ecuación que mide los beneficios en relación con la inversión en la selección de personas. Por un lado los costos y, del otro, los beneficios. Los costos pueden ser directos e indirectos. Los costos directos aplican directamente en el proceso de selección, como salarios del personal que participa en el proceso. Los costos indirectos son: alquiler e iluminación de los locales donde se hace la selección, salarios del personal participante indirectamente, outsourcing, etc. Los beneficios que trae la selección se deben comparar contra los costos de selección para conocer el rendimiento de la inversión.

b. Procesos para Organizar a las personas.

El proceso para organizar a las personas tiene como fin dirigir a las personas a que hagan las tareas que les corresponden en la organización.

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

González, Wilma. (2011). La Gestión del Talento Humano y la Motivación del Personal en el Instituto Superior Tecnológico "Guaranda" en el primer semestre del 2011 (Tesis de Maestría). Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda, Ecuador.

Las actividades que incluyen este proceso son: Diseño organizacional y de puestos: Descripción y análisis de los mismos y Evaluación del desempeño.

Cada una de estas actividades requiere profesionales especializados como: Estadísticos, Analistas de puestos y salarios. Estos profesionales deberán responder la pregunta ¿Qué deberán hacer las personas?

- Diseño organizacional y de puestos: Descripción y análisis de los mismos.

Los puestos son todas las actividades que realiza una persona que ocupa el mismo, el cual debe estar indicado en el organigrama de la empresa, es decir tiene que estar ubicado en un lugar específico de la organización para que pueda cumplir con sus actividades.

El diseño de puestos es la forma de delegar tareas o actividades en el lugar de trabajo, específica cuáles son los métodos de trabajo y cuál debe ser la posición de cada persona en el mismo.

Ivancevich (1995): "El diseño de puestos es la información que se utiliza para estructurar y modificar los elementos, los deberes y las tareas de determinados puestos" p.160

Para diseñar un puesto se necesitan definir cuatro condiciones básicas.

Chiavenato (2009) menciona:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto)
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo)
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir quién es su superior inmediato.
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar. (p.205)

Entonces para poder diseñar un puesto, se debe basar en estas cuatro condiciones básicas antes mencionadas, ya que al aplicarlas va a permitir aprovechar al máximo los recursos que participan en cada actividad, así como, las capacidades, conocimientos y habilidades de las personas. La tarea de diseñar los puestos del área administrativa, financiera y marketing casi siempre es tarea de los gerentes respectivos, los demás puestos los diseñan la persona encargada de los métodos en la organización (jefe de talento humano). Es decir ésta tarea de diseñar los puestos se puede encargar a otras personas.

A lo largo de la historia del ser humano el hombre se ha dedicado al trabajo en diferentes ámbitos, lo cual lo ha llevado a que cada día busque la mejor manera de desarrollar sus tareas con el fin de desempeñar mejor sus funciones, es por esta razón que el diseño de puestos es muy importante para que las personas puedan desarrollarse en su lugar de trabajo realizando las tareas que les corresponde es decir sin hacer más ni menos de lo que deben hacer.

Existen tres modelos de diseños de puestos: el clásico, el humanista y el contingente:

Modelo Clásico: Presenta desventajas que superan a las ventajas que presentaron los autores clásicos, debido a que se enfoca en un razonamiento lógico y racionalista y no a un comportamiento psicológico y social de las personas, y además no siguió los cambios que se debían realizar en los aspectos, sociales, culturales y tecnológicos de hoy.

Modelo Humanista: Este modelo se enfoca en cómo se desempeñan las personas en el puesto. Además que pone atención en la relación entre todas las personas que conforman la organización, en como satisfacer sus necesidades.

Diferencia entre el modelo clásico y el humanista para el diseño de puestos	
MODELO CLÁSICO	MODELO HUMANISTA
<ul style="list-style-type: none"> a. Importancia en la tarea y en la tecnología b. Fundamentado en la estructura organizacional c. Busca la eficiencia por medio del método y la racionalización del trabajo d. Preocupación por el contenido del puesto e. Sustentado en órdenes e imposiciones f. El trabajador ejecuta y obedece g. Concepto de <i>homo economicus</i> h. Recompensas salariales y materiales 	<ul style="list-style-type: none"> a. Importancia en la persona y en el grupo social b. Fundamentado en la interacción y en la dinámica de grupo c. Busca la eficiencia por medio de la satisfacción y la interacción de las personas d. Preocupación por el contexto del puesto, es decir, con su entorno social e. Sustentado en las comunicaciones f. El trabajador g. Concepto de <i>homo social</i> h. Recompensas sociales y simbólicas

Fig. 2.10 . Chiavenato, 2009, p.211

Modelo de las contingencias: Este modelo se anticipa a los cambios, enfrentando los problemas de una forma creativa y flexible, aprovechando los beneficios de los cambios en un ambiente dinámico.

Lawler, Hackman (1974) presentan cinco dimensiones esenciales que deben poseer un puesto:

1. Variedad: Se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el puesto.
2. Autonomía: Se refiere al grado de independencia y de criterio personal que el ocupante tiene para planear y ejecutar su trabajo.
3. El significado de las tareas: Se refiere al conocimiento del impacto que el puesto provoca en otras personas o en la actividad de la organización.
4. La identidad con la tarea: Se refiere al grado en que el puesto exige que la persona lo

ejecute o termine una unidad integral del trabajo.

5. La realimentación: Es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados. (p.198)

Descripción de los puestos: A través de la descripción de los puestos se puede resumir por escrito como funciona cada puesto como una unidad organizacional. Describir un puesto es especificar lo que hace la persona que ocupa el mismo, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. Presenta las responsabilidades que tiene la persona que lo ocupa.

“La descripción de los puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del puesto, de cómo lo hace y por qué lo hace” (De Cenzo, 1996, p.141)

Un formato de la descripción de puestos normalmente incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que se deben realizar, y las principales responsabilidades. Otras veces también puede incluir las relaciones de comunicación que tiene el puesto con otros puestos.

<p>NOMBRE DEL CARGO Enfermera</p> <p>RESUMEN DEL CARGO Encargada del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o salida del proceso de enfermería, así como de evaluación, planeación, implementación y evaluación. La enfermera tiene autoridad y responsabilidad total sobre el proceso de enfermería, así como para proyectar las futuras necesidades del paciente o de la familia. Dirige y guía los cuidados al paciente y las actividades del personal de apoyo, mientras mantiene el alto estándar de enfermería profesional.</p> <p>RELACIONES Se reporta a la enfermera jefe. Supervisa: responsable de los cuidados asignados, prescripciones y transcripciones. Trabaja con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente. Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de pacientes.</p> <p>CALIFICACIONES Educación: título de escuela superior de enfermería. Experiencia profesional: cuidados críticos exigen un año de experiencia médico quirúrgica. Requisitos de licencia o registro. Requisitos físicos: A. Capacidad para inclinarse, y transportar o ayudar a transportar 50 libras o más. B. Capacidad de transportar o caminar durante 80% de 8 horas de turno. C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.</p> <p>RESPONSABILIDADES 1. Evaluar aspectos físicos, emocionales y psicológicos de los pacientes. Presentar por escrito la evaluación del paciente después de su admisión y comunicarla a los que cuidan del, conforme a las políticas internas del hospital. 2. formular un plan escrito de cuidados al paciente desde su admisión hasta la salida. Desarrollar objetivos a corto y largo plazos después de la admisión. Revisar y actualizar el plan. 3. implementar el plan de cuidados. Demostrar habilidad para ejecutar procedimientos comunes de enfermería. Completar las actividades de cuidado al paciente de manera organizada y cronometrada, estableciendo las prioridades apropiadas.</p>

Fig. 2.11. Formato descripción del puesto Chiavenato, 2009, p.223.

Análisis de los puestos: El análisis de los puestos permite destacar los aspectos más importantes de un puesto a través de procesos sistemáticos (métodos para reunir datos) que proporcionan esta información. Asimismo destaca cuales son los conocimientos, capacidades y habilidades que debe poseer la persona que lo vaya a ocupar, para que pueda desempeñarse correctamente en el mismo. El análisis de los puestos se hace luego de la descripción de los puestos.

“El análisis de los puestos es una información en tanto de lo que hace el ocupante del puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener para desempeñar el puesto correctamente” (De Cenzo, 1996, p.136).

La diferencia entre la descripción de los puestos y el análisis de los puestos radica en que la descripción de los puestos busca responder a las preguntas ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo? ¿Cómo? Y ¿Por qué lo hace?, mientras el análisis de los puestos permite determinar cuáles son los requisitos que debe poseer la persona para ocupar un puesto es decir requisitos físicos y mentales, las responsabilidades y condiciones que le exige el puesto.

La descripción y el análisis de los puestos es tarea de los gerentes de línea y staff. Quien reúne la información y datos que luego serán analizados es el gerente, la persona que ocupa el puesto o un especialista de recursos humanos quien se lo conoce también como analista de puesto.

Es necesario aplicar métodos que les permita reunir los datos necesarios para hacer la descripción y el análisis de los puestos. Entre los métodos para obtener datos de los puestos se pueden mencionar los siguientes:

Método de la entrevista: La entrevista es el método más utilizado para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades. Las principales cuestiones que se abordan en una entrevista típica son:

1. ¿Usted que puesto tiene?
2. ¿Qué hace en el?
3. ¿Cuándo lo hace: diaria, semanal o mensualmente?
4. ¿Cómo lo hace? ¿Qué métodos y procesos emplea?
5. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?
6. ¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?
7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
8. ¿Que escolaridad, experiencia y habilidades requiere su puesto?
9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto? ¿Cuáles son los requisitos mentales?
10. ¿Quién es su proveedor interno (entradas) y su cliente externo (salidas)?
11. ¿Quién es su superior inmediato? ¿Usted qué le reporta a él?
12. ¿Quiénes son sus subordinados?

fig. 2.11. Método de la entrevista

Método de observación

La observación directa de lo que hace el ocupante del puesto es otro método para reunir información. El método de la observación aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos, como los obreros de la línea de montaje, los operarios de máquinas, los oficinistas, etc. Es común que el método de observación utilice un cuestionario que el observador debe llenar para asegurar que cubre toda la información necesaria.

Fig. 2.12 Método de Observación

Método del cuestionario: El cuestionario sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto.

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL PUESTO

Nombre: _____ Título del puesto: _____

Departamento _____ Superior inmediato: _____

1. Resumen de obligaciones: escriba con sus propias palabras todo lo que hace: _____

2. Calificaciones profesionales: haga relación de los conocimientos que ud. utiliza en su trabajo: _____

3. Equipamientos: haga una relación de las máquinas o instrumentos (calculadora, computadora, motor) que ud. opera como parte de su trabajo: _____

4. Responsabilidades: haga una relación de todas sus responsabilidades por orden decreciente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica al mes: _____

5. Contactos: haga una relación de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina las obligaciones y las responsabilidades que implican esos contactos internos o externos: _____

6. Supervisión ejercida: ¿su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas? Sí () No () Si la respuesta es afirmativa, anote a continuación los puestos que están bajo su supervisión directa: _____

7. Supervisión recibida: ¿cuál es la frecuencia de la supervisión que ud. recibe de su superior?

() Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca

8. Decisiones: Explique las decisiones que ud. toma en el desempeño de su puesto:

9. Condiciones de trabajo: describa las condiciones en las que ud. trabaja, como ruidos, temperaturas calientes o frías, trabajo externo, condiciones desagradables: _____

10. Requisitos exigidos por el puesto: indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto:

Escolaridad: _____ Experiencia: _____

Conocimientos específicos: _____

Habilidades: _____

11. Información adicional: describa a continuación toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores: _____

Firma: _____ Fecha: _____

fig. 2.13 Cuestionario para la descripción y el análisis del puesto

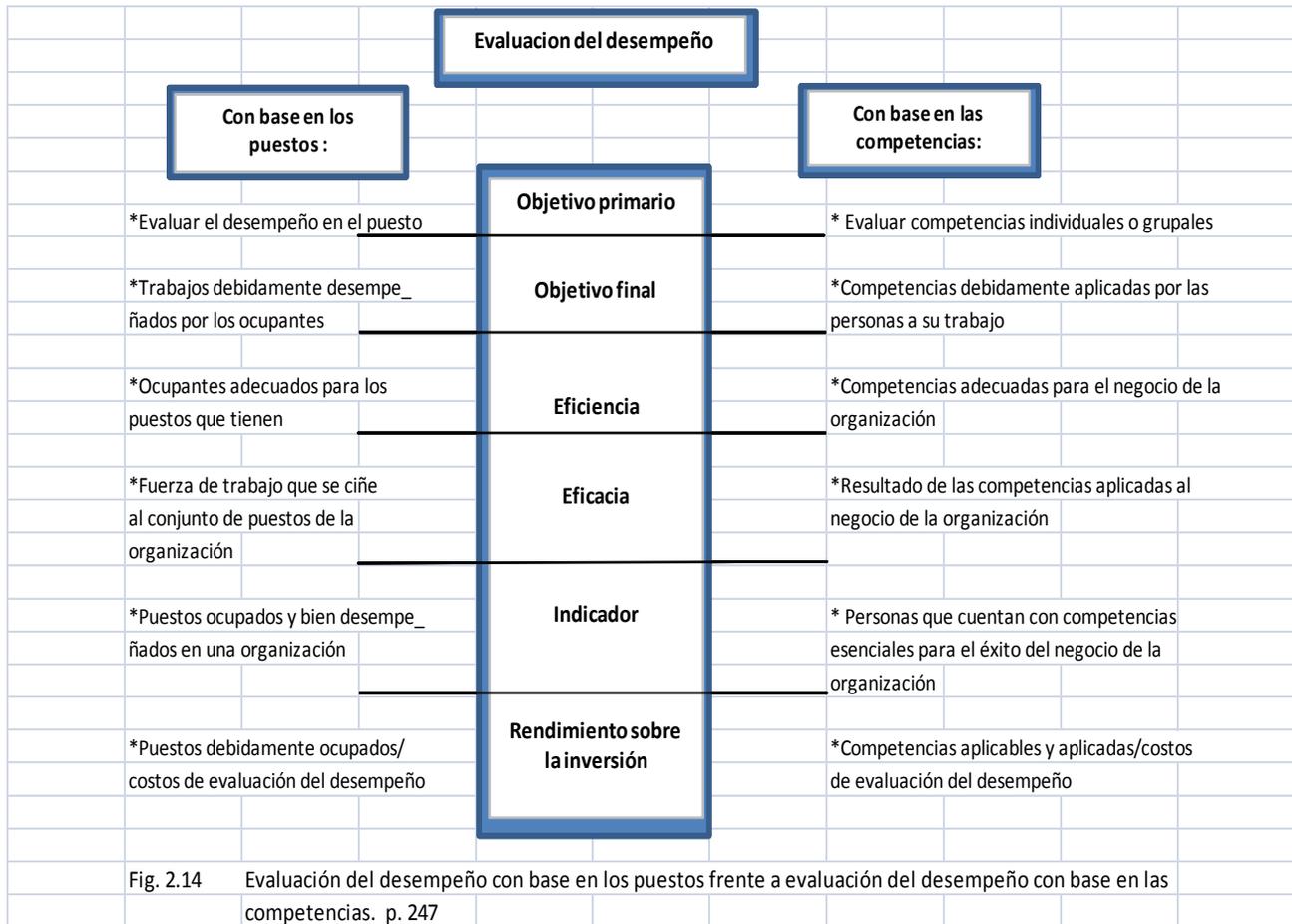
- Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño permite dar un criterio de las actividades, con el fin de conocer si las personas cumplieron con sus tareas para lograr los objetivos organizacionales.

“La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo” (Certo, 1994, p. 280)

La evaluación del desempeño necesita basarse en preguntas que ayuden a que sea efectivo. Milkovich & Boudreau (1995) mencionan seis puntos fundamentales que la evaluación del desempeño debe incluir:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño? (p.256)

La evaluación del desempeño se debe realizar ya sea enfocado en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para el logro de los objetivos. Chiavenato (2009) presenta un modelo de la evaluación de desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias.



La evaluación del desempeño se debe realizar con el objetivo de dar a conocer a las personas cual ha sido su trabajo con el fin de hacer observaciones y correcciones respectivas para que así las personas puedan mejorar su trabajo.

McGregor (1972) menciona las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores.

1. Recompensas: La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias, despido de las personas. Es la evaluación por méritos.
2. Realimentación: La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. Desarrollo: La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los

débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o desarrollo personal)

4. Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.

5. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

6. Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.

7. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores. (p. 133-134)

La evaluación del desempeño la puede realizar el gerente inmediato, el colaborador se puede autoevaluar libremente su desempeño, el gerente y el subordinado, otras veces puede ser el equipo de trabajo cuando la organización está estructurada en equipos autosuficientes.

Aplicación de métodos modernos de evaluación del desempeño: Entre los métodos modernos de la evaluación del desempeño que se caracterizan por la participación en la autoevaluación y la autodirección de las personas, con el fin de que el colaborador pueda desarrollarse y mejore continuamente su desempeño laboral.

*Evaluación participativa por objetivos (EPPO): Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Contraria a la antigua esta evaluación es democrática, participativa, incluyente y motivadora contiene seis pasos

1. El formulario de los objetivos consensuados. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo.

2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal de alcanzarlos.

3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente.

4. El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema.
5. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso.
6. La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. (Chiavenato, 2009, p. 259-260)

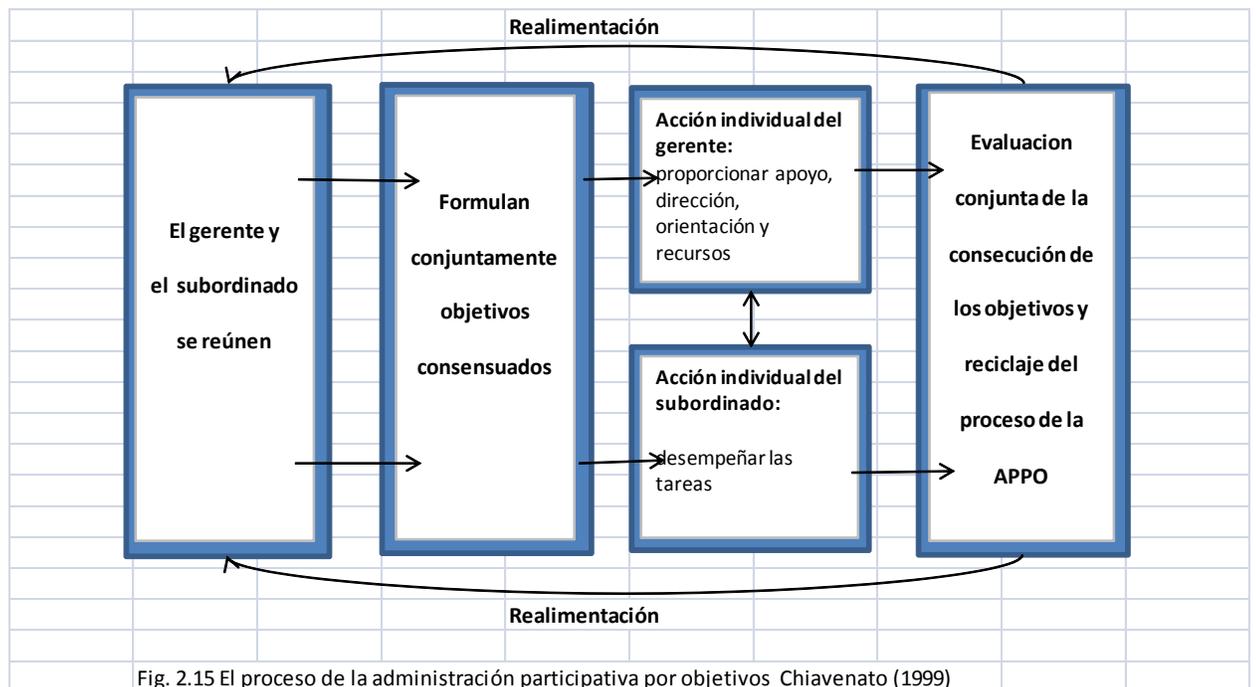
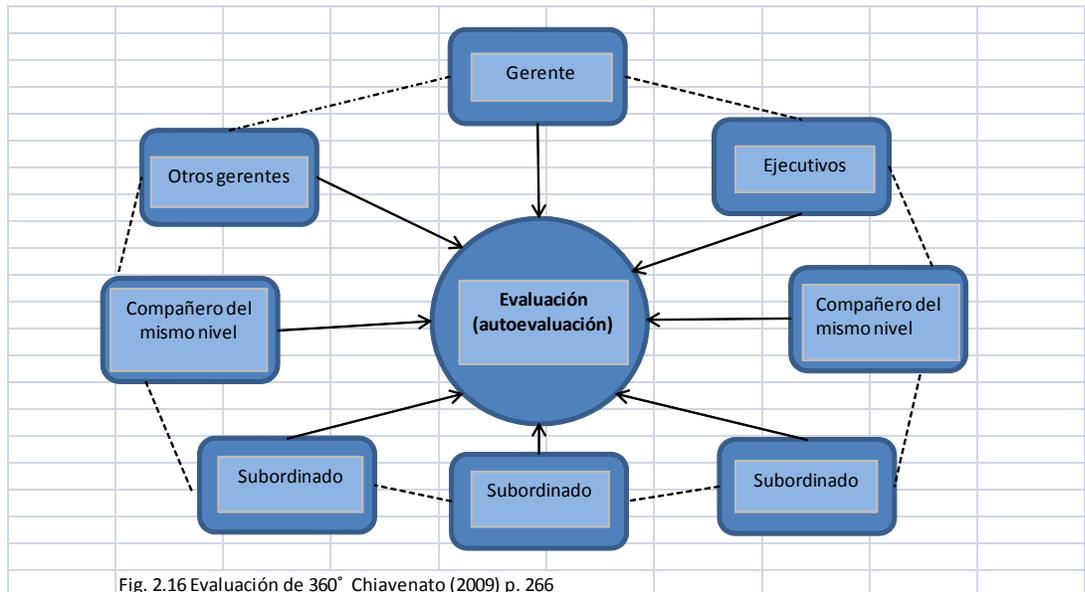


Fig. 2.15 El proceso de la administración participativa por objetivos Chiavenato (1999)

*Evaluación de 360°: Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. (Chiavenato, 2009, p. 259-260)



¿Cómo se va a administrar el desempeño?

La administración del desempeño se va a administrar mediante la maximización de las capacidades, habilidades y competencias de las personas. Es decir cuando las personas conocen cuáles son sus aportes a la organización y las aplican al máximo.

Aplicaciones de la evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos.

Retribución: Permite incorporar en este proceso un factor de gran motivación como es, que se reconozca y contemple en la retribución, un componente diferenciador debido al propio desempeño de cada persona.

Formación: Las necesidades de mejorar de los evaluados son alcanzables, muy frecuentemente, vía formación por lo que la Evaluación del Desempeño constituye una base importante para elaborar el Plan de Formación de la empresa.

Adecuación persona/puesto: Es un elemento de apoyo importante para conseguir el mejor encaje de las personas en las organizaciones. En ocasiones, una baja evaluación puede ser debido a que esa persona no está en el puesto adecuado, lo que se puede apreciar con el análisis y seguimiento de la evaluación.

Análisis de potencial: Las personas tienen muchas más competencias que las que normalmente emplean en su trabajo, y a través del proceso de evaluación y, de la

comunicación de resultados, se puede detectar este potencial que el trabajador podría aportar a la empresa en su puesto de trabajo o incluso en otros.

Motivación: En este objetivo tan perseguido por las empresas, tiene igualmente incidencia la Evaluación del Desempeño. La propia satisfacción que supone el conocer cómo es valorado uno en su trabajo y, qué debe hacer para mejorar, es un factor indiscutible e importante de motivación. La consideración por el evaluado, que en función de esa evaluación pueden derivarse futuras mejoras profesionales o económicas, supone también un componente de motivación importante. (Evaluación del desempeño. http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta_desempeno.pdf)

Es decir que cada organización elige como aplicar la evaluación del desempeño de sus colaboradores, de acuerdo a lo que desee evaluar, se hace preciso que se haga un análisis para conocer qué evaluar y cómo se va aplicar para que la evaluación sea efectiva.

c. Procesos para recompensar a las personas.

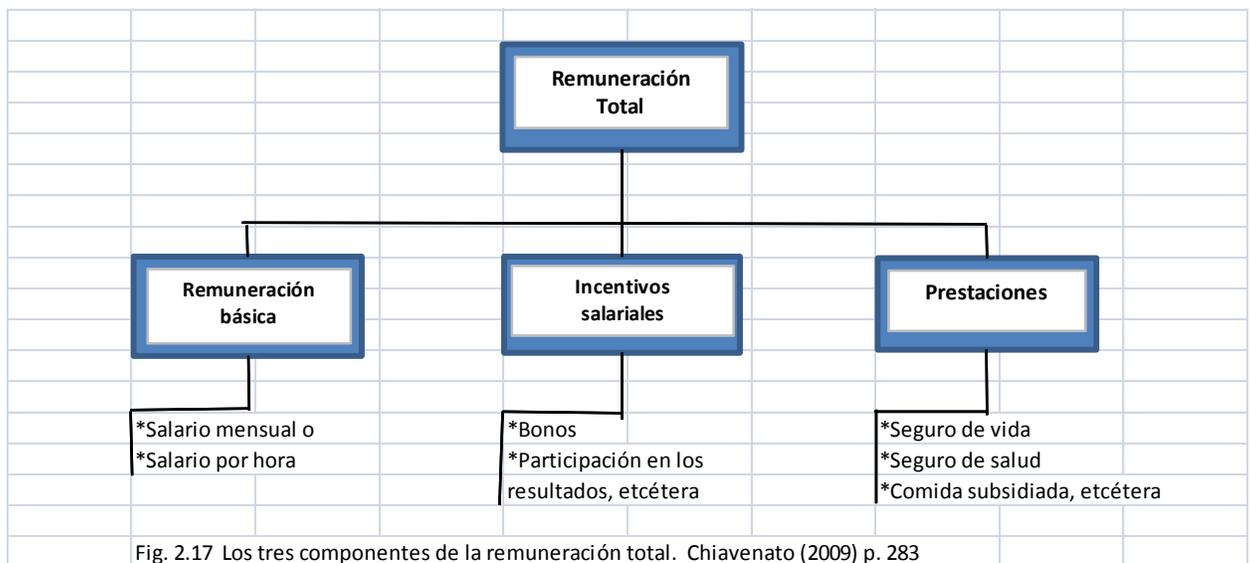
El proceso para recompensar a las personas permite motivar a las personas a través de las remuneraciones justas, recompensas, y demás beneficios de ley que les permite a las personas satisfacer sus necesidades.

“La compensación permite que el empleado satisfaga sus necesidades primarias, tales como: comer, vestirse, tener un techo bajo el cual protegerse, etc. También le permite satisfacer necesidades de seguridad ante los riesgos y el futuro imprevisible”. (Espinoza, Sofía. Administración del personal: Una visión del norte del Perú investigaciones.Eumed.net Enciclopedia Virtual [versión electrónica].Peru,<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/Proceso%20de%20Compensacion%20de%20Personas%20para%20eI%20Puesto%20de%20Representante%20Financiero.htm>)

Los procesos para recompensar a las personas incluye actividades como: recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales. Estas actividades deben

incluir profesionales como: Asistentes sociales y especialistas en prestaciones que respondan a la pregunta ¿Cómo recompensar a las personas?

- Remuneración: Toda persona que labora en una organización requiere que se le reconozca todo el esfuerzo, dedicación, conocimientos y habilidades invertidas en sus tareas encomendadas. Las organizaciones van a retribuir a las personas mediante las remuneraciones. La remuneración total que recibe una persona debe poseer tres componentes principales.

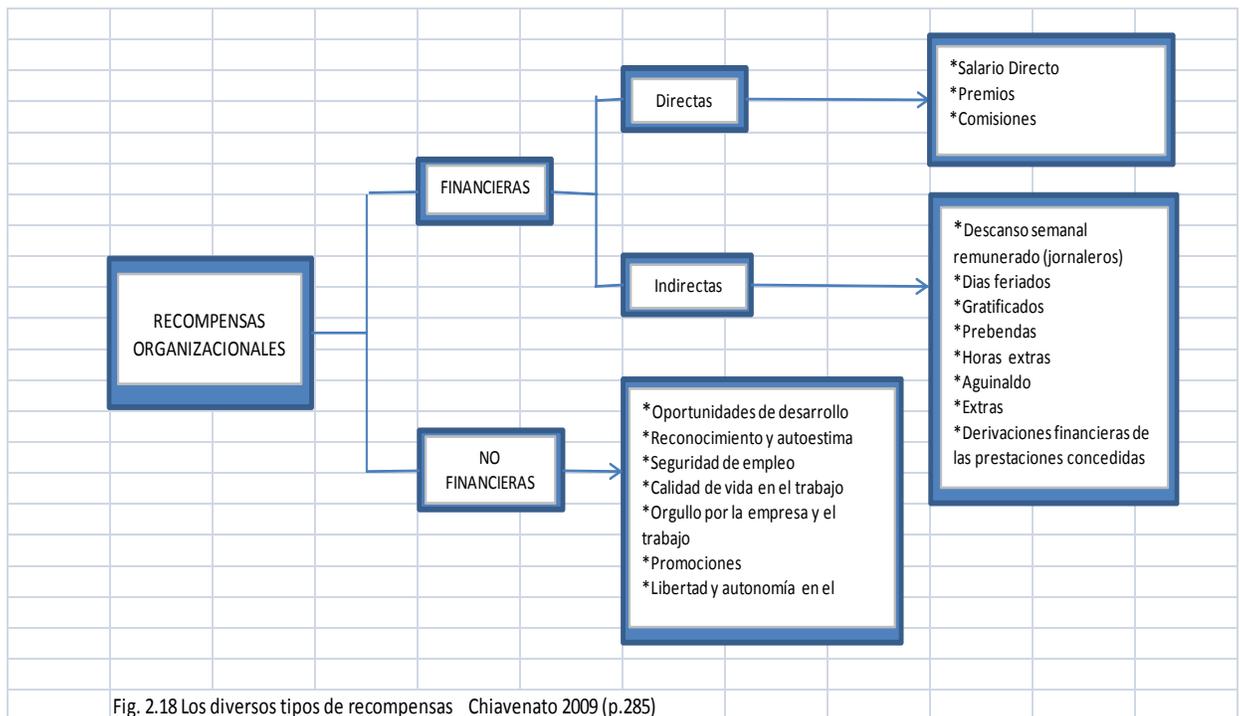


La remuneración básica es el pago fijo que recibe el empleado de manera regular ya sea de forma mensual o salario por hora. Los incentivos salariales son las recompensas que reciben las personas por su buen desempeño y estos incentivos los reciben ya sea por bonos y participación de los resultados. Las prestaciones son los diferentes seguros que reciben las personas o el subsidio de alimentos transportes, etc.

“La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo” (Dessler, 1997, p.421).

- **Recompensas o Incentivos:** Las recompensas se clasifican en financieras (directas e indirectas) y no financieras, la recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salario directo, bonos, premios y comisiones.

Las sanciones no son otra cosa que una forma de disciplinar a los trabajadores cuando no cumplen con su función encomendada.



- **Prestaciones y servicios:** Las prestaciones son aquellos pagos indirectos que perciben los colaboradores de la organización.

Cenzo &, Robbins (1996) mencionan que:

Las prestaciones representan la compensación económica indirecta, pagada por medio de recompensas y servicios que proporciona la organización, además de los salarios, como los pagos de ley para la previsión social, los seguros, los planes de jubilación, los pagos por antigüedad en la compañía, los bonos por desempeño y una parte de los costos de servicios relacionados con la alimentación, el transporte entre otros. (p.382)

Las prestaciones que reciben los trabajadores en el Ecuador son las siguientes:

- **Afiliación a la Seguridad Social**
- **Pago por Horas extras & Suplementarias**
- **Pago de la Decimotercera Remuneración (Décimo tercer sueldo) o Bono navideño**
- **Pago de la Decimocuarta remuneración (Décimo cuarto Sueldo) o Bono escolar**
- **Pago del Fondo de reserva**
- **Vacaciones anuales**
- **Pago de la Jubilación patronal**
- **Licencia por Paternidad**
- **Licencia por Maternidad**
- **Pago del Subsidio por Maternidad**
- **Pago de utilidades (EcuadorLegalOnline. (2008–2014). EcuadorLegalOnline Su asesor legal: Ministerio de Relaciones Laborales. Recuperado de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/beneficios-sociales-del-trabajador/> on)**

d. Procesos para desarrollar a las personas.

Este proceso permite capacitar a las personas en ciertas áreas, lo cual va a contribuir a su continuo desarrollo profesional y personal.

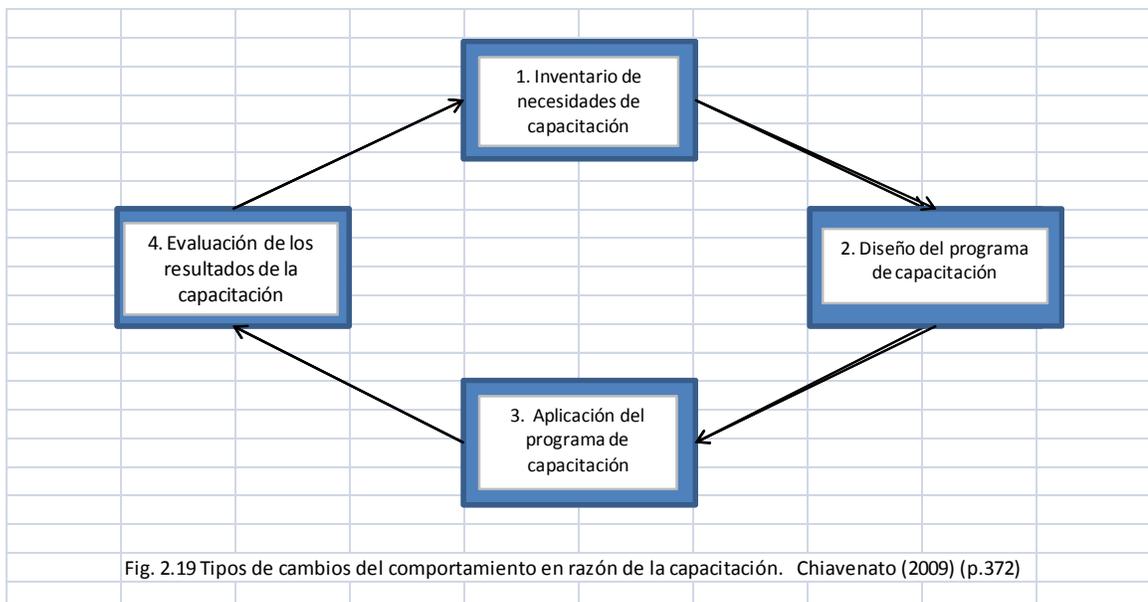
“Son los Procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen la administración del conocimiento, competencias, aprendizaje, desarrollo de carreras, y programas de comunicación y conformidad” (Jafreire, (2010, 23 de Julio). Los seis procesos de la administración de Recursos Humanos [Web log post]. Recuperado de <http://blog.espol.edu.ec/jafreire/2010/07/23/los-seis-procesos-de-la-administracion-de-recursos-humanos/>)

Incluye actividades de: Formación, Desarrollo, Aprendizaje, Administración del conocimiento y de las competencias. Asimismo estas actividades deben incluir profesionales como: Especialistas en formación, Instructores y Comunicadores que respondan a la pregunta ¿Cómo desarrollar a las personas?

- **Formación:** La formación de las personas es muy importante en la organización, ya que las personas tienen una capacidad única de aprender y desarrollarse, y esto le permite adquirir la formación necesaria para cumplir con sus funciones en la organización. Se hace necesario crear programas de capacitaciones con el fin de brindarles información básica necesarias para mejorar sus actitudes, puedan tomar decisiones y sus comportamientos sean los más acertados a la hora de cumplir con sus roles.

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. (Certo, 1994, p.274)

La capacitación le ayuda a las personas a asimilar la información recibida, así como desarrollar habilidades, actitudes y comportamientos. Para capacitar a las personas se debe conocer cuál es la necesidad que existe en la organización, la cual requiere que se capaciten a las personas. Para esto se hace necesario conocer los tipos de cambios del comportamiento con respecto a la capacitación como se demuestra en el siguiente grafico:



1. Inventario de necesidades de capacitación: Es necesario hacer un diagnóstico de cuáles son las necesidades de capacitación que existen en la organización. Dejando claro la diferencia entre lo que saben y hacen las personas y lo que realmente deberían saber y hacer a la hora de realizar sus actividades en la organización. La necesidad de capacitación es aquello que puede ser mejorado o aumentado para que las personas sean eficaces y productivos en lo que realizan. Es necesario que mediante la capacitación se eliminen todas estas necesidades para que así sea beneficiada toda la organización y sus stakeholders.

La capacitación de las personas en la organización debe ser constante e ininterrumpidamente con el objetivo de que las personas alcancen cada vez un mayor nivel de desempeño.

Por otra parte es necesario que el inventario de las necesidades de capacitación se lo realice en cuatro niveles de análisis.

1. El análisis organizacional, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
2. El análisis de los recursos humanos, a partir del perfil de las personas, determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
3. El análisis de la estructura de los puestos, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
4. El análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.
(Chiavenato, 2004, p. 500)

El inventario o diagnóstico de las necesidades de capacitación van a permitir conocer cuáles son las necesidades de capacitación reales que existen en la organización y así no realizar programas de capacitaciones que no satisfagan estas necesidades.

Asimismo beneficia a toda la organización, ya que evita el mal gasto en capacitaciones innecesarias, pérdida de tiempo a las personas que reciben las capacitaciones y por lo consiguiente continuar con la misma necesidad de capacitación insatisfecha.

2. Diseño del programa de capacitación: El diseño del programa de capacitación es la planificación de todo lo referente a la capacitación que se va a realizar, este diseño debe tener siempre un objetivo específico el cual alcanzar. Mediante el diseño del programa de capacitación se va a definir cuáles son los pasos que se deben seguir para alcanzar los objetivos de la capacitación.

En el diseño del programa de capacitación se va a responder la interrogante ¿Quién debe ser capacitado? Esto con el fin de capacitar a las personas correctas. No se puede capacitar a todas las personas en el mismo tema o área, ya que no todas las personas laboran en el mismo departamento, algunas personas ya tienen conocimiento de ciertos temas, hay otras personas que recién llegan a la organización y requieren cierta capacitación, etc.

Asimismo cuales son los métodos que se deben aplicar durante la capacitación, cuales son los recursos con los que cuenta la organización, las técnicas necesarias para llevar a cabo la capacitación, etc.

También es necesario conocer ¿Quién será la persona encargada de la capacitación? es muy importante que la persona que imparta la capacitación sea especializada en el tema para que la capacitación se efectiva. El lugar de la capacitación es muy importante para que las personas que reciben la capacitación se sientan cómodas y puedan asimilar la información recibida. El horario de capacitación siempre debe ser el más adecuado para todos los participantes para que exista la predisposición a la misma.

3. Aplicación del programa de capacitación: La aplicación del programa de capacitación requiere del uso de la tecnología y técnicas para transmitir la información necesaria en la capacitación. Entre las técnicas más utilizadas a la hora de capacitar se pueden mencionar: Lecturas, instrucción programada, capacitación en clase, capacitación por computadora, e-learning.

La aplicación del programa de capacitación lo define la organización, dependiendo del tipo de capacitación que se va a impartir. Lo más importante es que la aplicación sea la más conveniente para obtener el objetivo deseado.

4. Evaluación de los resultados de la capacitación: Con la evaluación de los resultados de la capacitación se puede conocer si la capacitación cumplió con el objetivo por el cual se la realizó. Es decir si la capacitación fue eficaz, es necesario aplicar medidas para evaluar la capacitación las cuales respondan a preguntas como ¿Cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación? ¿Qué tan bien cumplió las expectativas? ¿Satisfizo las necesidades de los participantes o no? ¿Qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron? ¿Qué resultados ha tenido? Las preguntas anteriores deben tener una respuesta positiva, para que el programa de capacitación haya tenido éxito. Caso contrario si las respuestas son negativas el programa no ha alcanzado el objetivo deseado.

La evaluación de los resultados de la capacitación se las puede realizar en cuatro niveles:

1. Evaluación a nivel organizacional
2. Evaluación a nivel de recursos humanos
3. Evaluación a nivel de puestos
4. Evaluación a nivel de capacitación (Islas, Beatriz. (2013, 13 de Mayo). Evaluación de los resultados de la evaluación [Web log post]. Recuperado de <http://bic022013.blogspot.com/2013/05/evaluacion-de-los-resultados-de-la.html>)

- Desarrollo: El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia los objetivos de la organización. El desarrollo permite el crecimiento personal de los colaboradores con visión futura. Es de vital importancia que las organizaciones trabajen en la búsqueda del desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional, a través de un diagnóstico eficaz, en colaboración con la administración de la cultura organizacional. (French & Bell, 1995, P. 219)

Existen varios métodos para desarrollar a las personas, y técnicas para aplicar las habilidades en el trabajo.

Cenzo & Robbins (1996) presentan:

1. Rotación de puestos: Hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y habilidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal.
2. Puestos de asesoría: Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso.
3. Aprendizaje práctico: Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos.
4. Asignación de comisiones: Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización.
5. Capacitación en cursos y seminarios externos: Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas.
6. Ejercicio de simulación: La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juego de empresas, simulación de funciones, etc.
7. Capacitación fuera de la empresa: Una tendencia reciente es la capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella.
8. Estudio de casos: Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.
9. Juego de empresas, también llamados management games o business games: Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.
10. Centros internos de desarrollo o in house development centers: Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los

administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas.

11. Coaching: El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach. (p. 246-248)

Los dos tipos de métodos de desarrollo personal fuera del puesto son: la tutoría y la asesoría. Los cuales permiten a las personas aspirar a subir de niveles más altos dentro de la organización.

Entre las técnicas de desarrollo organizacional Guizar (2013) presenta:

- Grupos "T": Proviene del inglés *training* que significa entrenamiento, el objetivo de los grupos "T" es proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en la que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.
- Consultoría de procesos: La consultoría de procesos se parece a los programas de capacitación de sensibilidad (grupos "T"), pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales.
- Intervención de la tercera parte: Se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización.
- Formación de equipos: Se compone de un número específico de personas que generalmente reportan a un jefe común, tienen cierto grado de interdependencia de sus actividades e interactúan de manera directa, cara a cara; todo esto con el fin de alcanzar las metas de la organización.
- Ensayos o encuestas de retroalimentación: Los miembros de la organización, incluyendo a la alta dirección. El consultor externo debe analizar los datos obtenidos, tabularlos, sugerir enfoques para llevar a cabo el diagnóstico. La retroalimentación informativa debe dirigirse, a la alta dirección. Reuniones de confrontación: Las reuniones de confrontación son una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar problemas prioritarios.
- Relaciones de intergrupo: Las relaciones intergrupales pueden lograr a resolver conflictos entre dos o más grupos o departamentos.

- Enfoques normativos: Los enfoques normativos permiten el análisis de los estilos de mando que prevalecen en las organizaciones a partir del nivel individual. (p. 138-170)
- Aprendizaje: El aprendizaje es la habilidad que tienen las personas para aprender eficazmente, cuando en una organización sus colaboradores han desarrollado la habilidad para aprender esta se vuelve en una ventaja competitiva.

Geus (1997) afirma:

“La habilidad para aprender antes que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sustentable. Cuando se fomenta el aprendizaje, las personas serán capaces de:

1. Desarrollar nuevas competencias, para comprender los negocios y las causas y los efectos de ciertas decisiones estratégicas.
2. Llegar a una nueva *inteligencia* de la forma en que la misión de la organización influye en las decisiones cotidianas de la organización.
3. Visualizar nuevos horizontes, combinando la nueva *inteligencia* y las competencias para ayudar a las personas a ver con más claridad lo que deben alcanzar y cómo lograrlo.
4. Sentirse recompensadas por su trabajo, por su trabajo, porque las personas se sienten más satisfechas y realizadas con lo que hacen cuando aprenden y desarrollan sus habilidades y competencias. Cuando las personas se sienten bien recompensadas por su trabajo, se suelen volver excelentes trabajadores, comprometidos con los objetivos de la organización, factor que contribuye al desarrollo y el éxito de las organizaciones a largo plazo.

- Administración del conocimiento y de las competencias: La administración del conocimiento no es otra cosa que la información transformada para ponerla a trabajar en búsqueda de los objetivos organizacionales.

“La administración del conocimiento es el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales” (Davenport & Prusak, 1998, p. 402).

La administración del conocimiento tiene tres desafíos principales:

1. Crear una infraestructura administrativa del conocimiento: Banco de datos, redes, etc.
2. Construir una cultura del conocimiento: Derribar barreras, cambio de cultura organizacional para incremento de del valor del conocimiento.
3. Administrar resultados: Para conocer cuál es la mejor forma de administrar el conocimiento.

Tipos de conocimiento: El conocimiento puede ser explícito, cuando es posible describirlo de manera fácil y clara. También existe el conocimiento tácito que es aquel que no se puede comunicar fácilmente porque es parte del individuo, como lo menciona.

La creatividad en la organización hoy en día es muy importante, ya que la creatividad es la base del cambio constructivo y su aspecto más importante es la innovación.

“La innovación requiere de creatividad. La innovación es el proceso para crear nuevas ideas y ponerlas en práctica” (Chiavenato, 1998, p.272)

Es necesario que se incentive la creatividad en las personas que laboran en la organización, con el fin de que la organización sea más competitiva y logre sus objetivos organizacionales.

Stoner (1995) sugiere:

1. Desarrolle la aceptación del cambio. Las personas deben pensar que el cambio producirá beneficios, para ellas y para la empresa.
2. Fomente nuevas idea. Los administradores deben estar dispuestos a escuchar las sugerencias de sus subordinados y a implantar las buenas ideas o llevárselas a sus superiores.
3. Permita una mayor interacción. Se debe brindar la oportunidad de interactuar con otros miembros de su propio grupo de trabajo o de otros grupos. Esta interacción incentiva el intercambio de información útil.
4. Tolere los errores. Los administradores eficaces aceptan el hecho de que se deben invertir tiempo y recursos en la experimentación de nuevas ideas, aun cuando éstas no conduzcan a una solución posterior.
5. Defina objetivos claros y brinde libertad para alcanzarlos. La creatividad de las personas debe tener un propósito y un rumbo. Los administradores señalaran líneas de

orientación y límites razonables para llevar cierto control sobre el volumen de tiempo y dinero que se invierten en el comportamiento creativo.

6. Ofrezca reconocimiento. Las personas creativas trabajan motivadas, incluso en tareas duras o que no les interesan, cuando son recompensadas por un trabajo bien hecho. (p.429)

Existen cinco etapas de la creatividad, las cuales se hacen necesarias para que las personas pasen por cada una de ellas para que puedan desarrollar la creatividad en lo que hacen.

“Aunque el proceso creativo sigue siendo todavía un misterio, los expertos coinciden en que consta de cinco etapas. No son necesariamente independientes y suelen incluir un reciclaje complejo del proceso”:

1. Preparación. En esta etapa se adquieren las habilidades, la información básica y los recursos; se capta y se define el problema.
2. Concentración. En esta etapa la atención se centra en el problema excluyendo otras exigencias. Es una fase de ensayo y error que incluye inicios en falso y frustración.
3. Incubación. En esta etapa uno se aleja del problema: la clasificación, la integración y la clarificación se realizan en un nivel inconsciente. Aunque se observa poca acción, el individuo posiblemente esté repasando en la mente numerosas ideas y abundante información, inclusive sueños.
4. Iluminación. Es la etapa de la comprensión súbita en que surgen una imagen, una idea o perspectiva que indican una solución o la dirección del trabajo futuro.
5. Verificación o elaboración. En esta etapa se prueba la idea, se evalúa se desarrolla e implementa, convenciendo a los demás de su valor y utilidad. Es una etapa que exige trabajar de manera estrecha con otros y por tanto poseer habilidades bien afinadas de relaciones humanas. (Dalton, Hoyle & Wattz, 2007, p.132-133)

e. Procesos para retener a las personas

El proceso para retener a las personas como su nombre lo indica, nos ayuda a contribuir a que las personas se sientan satisfechas en la organización y permanezcan en la misma.

“Son procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida” (Jafreire, (2010, 23 de Julio). Los seis procesos de la administración de Recursos Humanos [Web log post]. Recuperado de <http://blog.espol.edu.ec/jafreire/2010/07/23/los-seis-procesos-de-la-administracion-de-recursos-humanos/>)

Estas actividades requieren la participación de profesionales como: Médicos, Enfermeras, Ingenieros y técnicos en seguridad, Especialistas en calidad de vida, Negociadores con sindicatos que respondan a la pregunta ¿Cómo conservar a las personas en el trabajo?

- **Disciplina:** La disciplina en la organización se creía antes que era la manera de controlar a los empleados, para que estos realicen sus tareas alineados a las reglas establecidas por la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.

La disciplina dentro de una organización era entendida como cumplir las reglas del reglamento interno de una organización la cual era ejercida externamente a través de un sistema rígido de vigilancia. Se tenía la idea errónea que mientras más vigilados y más propensos a cumplir órdenes los trabajadores realizarían un mejor trabajo y por ende la organización incrementaría su valor. Juan, C. (2009, 28 de septiembre). La disciplina en la empresa u organización [Web log post]. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/la-disciplina-en-la-empresa-u-organizacion.html>

La disciplina se divide en 2 clases: disciplina progresiva y disciplina positiva. La disciplina progresiva se basa en varias intervenciones progresivas y paulatinas que le dan al colaborador la posibilidad de corregir su actitud antes de ser despedido de la empresa (Redeker, 1989). La disciplina positiva motiva al colaborador a que sea el mismo quien controle su comportamiento y a hacerse responsable por el mismo.

Procedimientos disciplinarios: Los procedimientos disciplinarios permiten aplicar la disciplina respectiva cuando se ha cometido alguna violación de los reglamentos de la organización. Estos procedimientos disciplinarios deben incluir los siguientes puntos:

Gómez - Mejía, Balking & Cardy (2009) presentan:

1. Comunicación de las reglas y los criterios de desempeño. Se debe avisar a los empleados cuáles son las reglas y las normas de la compañía y las consecuencias de su violación. Cada persona y cada supervisor deben comprender perfectamente las políticas y los procedimientos de la disciplina.
2. Documentación de los hechos. El supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Esas evidencias deben ser cuidadosamente documentadas para evitar cualquier duda, subjetividad o arbitrariedad. Si el problema es el retraso, entonces son necesarias las tarjetas en el reloj checador o la firma en el libro de entradas y salidas. Un video puede documentar un robo. Un testigo ocular puede fundamentar un caso de insubordinación. Toda persona debe tener la oportunidad de refutar la evidencia y de presentar documentación para su defensa.
3. Respuesta congruente con la violación de las reglas. El empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es congruente y previsible y que en ella no hay discriminación o favoritismo alguno. Esto no significa que todos los empleados deban ser tratados de la misma manera. Un empleado que tiene varios años en la empresa, con un excelente expediente de servicios, y que viola una regla puede ser sancionado de forma más leve que un nuevo trabajador que ha violado la misma regla. Sin embargo, si dos empleados recién admitidos han violado la misma regla, deben recibir igual sanción. (p.453 -454)

Entonces, la disciplina es necesaria para que en la organización los colaboradores puedan conocer cuáles son las reglas de la empresa, y así evitar que cometan algún error y luego recibir la sanción respectiva por la misma. Se hace necesario que toda organización aplique los procedimientos disciplinarios respectivos con el fin de que las personas cambien su comportamiento y busque la efectividad. Asimismo a la organización le conviene prevenir errores que le costaría muy caro como por ejemplo la pérdida de productos, mal clima laboral, costo de producción, despido de un mayor número de empleados, etc.

Toda organización debe elaborar una política disciplinaria, con el fin de que sus colaboradores conozcan estas políticas y definan su comportamiento acorde a estas

políticas. Las políticas disciplinarias deben de elaborarse en base a los siguientes puntos:

1. Defina por escrito y con claridad la política disciplinaria.
2. Busque el apoyo de la alta gerencia y obtenga su aprobación.
3. Comunique la política a todos los empleados utilizando múltiples medios. La sola inclusión en el manual del empleado no basta, la comunicación activa, el entrenamiento sobre ética, las reuniones departamentales y los seminarios con empleados deben aumentar la atención en la política y enfocarse en el compromiso de la empresa con el comportamiento ético.
4. Proporcione un sistema de informes a los supervisores que darán el seguimiento a los empleados que requieren atención. Designe a una persona que se encargue de escuchar las quejas iniciales de los empleados y de que el sistema funcione.
5. Prevea que los empleados puedan presentar reportes de forma anónima. Brinde garantías a los empleados de que estarán protegidos contra las represalias de cualquier miembro de la organización. Ocúpese de que esta garantía sea válida.
6. Desarrolle un proceso formal de investigación y comunique al empleado las informaciones exactas de los informes.
7. Si la investigación sobre el empleado sospechoso es positiva, no tarde en tomar medidas para corregir el comportamiento indebido. Después del resultado de la investigación, comuníquelo de inmediato al empleado que haya cometido la falta. Los empleados pueden perder la confianza en la política si perciben que ésta no tiene continuidad.
8. Establezca un proceso de apelación para el empleado que no esté satisfecho con el resultado de la investigación inicial. Ofrezca los servicios de un abogado (del departamento de recursos humanos) para que ayude al empleado que quiera apelar un resultado desfavorable para él.
9. Una política disciplinaria exitosa requiere bastante más que un simple procedimiento escrito. Requiere del compromiso de toda la organización, de la cima hasta la base. Éste es el comportamiento que crea un ambiente ético de trabajo. (Barrett & Cochran, 1991, p.59)

- **Higiene Laboral:** La higiene laboral permite a las personas que trabajan en la organización realizar sus actividades en condiciones favorables, las cuales les garantiza la salud física y mental.

Un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas que eviten repercusiones emocionales, como el estrés. (Chiavenato, 2009, p.474)

La administración de recursos humanos tiene la responsabilidad de elaborar programas de higiene laboral para aplicarlos en la organización que cumplan con las condiciones favorables para sus colaboradores.

- **Seguridad en el trabajo:** La seguridad en el trabajo trata de evitar o prevenir los accidentes laborales. Así como el manejo de los riesgos que poseen ciertas tareas en la organización. La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas: la prevención de accidentes, la prevención de incendios, y la prevención de robos.

La Seguridad en el Trabajo está formada por una serie de garantías individuales de carácter universal que tiene por ley cualquier trabajador, estas garantías incluyen la higiene y control de riesgos en el trabajo, la atención médica, la asesoría legal, etcétera. (La seguridad en el trabajo. <http://www.tareasya.com.mx/index.php/padres/aprende-algo-util-hoy/educacion-para-el-trabajo/5413-la-seguridad-en-el-trabajo.html>)

- **Calidad de vida en el trabajo:** La calidad de vida en el trabajo se refiere al entorno laboral que perciben las personas. Este entorno debe ser positivo para garantizar la salud de toda la organización.

La calidad de vida en el trabajo produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir las necesidades básicas de los empleados, así como las de niveles superiores. Busca aprovechar las habilidades más desarrolladas de cada trabajador y ofrecer un ambiente que le estimule a mejorarlas. (Guízar, 2013, p. 213)

Un programa de calidad de vida en el trabajo debe comprender aspectos como comunicación abierta, premios equitativos, preocupación por la seguridad laboral de los colaboradores, y que estos participen en el diseño de los puestos. Además deben basarse en desarrollar las habilidades, reducir el estrés laboral, y el mejoramiento de las relaciones entre los directores y colaboradores (Guizar, 2013)

- Evaluación del programa de Higiene y seguridad en el trabajo. La evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo, se debe realizar en términos costo/beneficio. Los especialistas en recursos humanos y administradores son los llamados monitorear el programa, además todos los colaboradores deben participar en el mismo (Chiavenato, 2009). Los indicadores propuestos para la evaluación del desempeño del programa de higiene y seguridad en el trabajo más utilizados con relación a la efectividad, eficiencia y eficacia del programa son los siguientes:

Indicadores de efectividad

* Índice de Eliminación de Condiciones Inseguras (IECI)

$IECI = (CIE / CIPE) * 100$, donde:

CIE: Condiciones Inseguras Eliminadas en el período analizado.

CIPE: Condiciones Inseguras Planificadas a Eliminar en el período.

Objetivo del indicador: Mostrar en qué medida se ha cumplido con las tareas planificadas de eliminación o reducción de condiciones inseguras.

* Índice de accidentalidad (IA)

$IA = [(CA2 - CA1) / CA1] * 100$, donde:

CA2: Cantidad de accidentes en el período a evaluar.

CA1: Cantidad de accidentes en el período anterior.

Objetivo: Indicar el porcentaje de reducción de la accidentalidad con relación al período precedente.

* Índice de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (IMCT)

$IMCT = (CPEB / TPE) * 100$, donde:

CPEB: Cantidad de Puestos Evaluados de Bien en cuanto a condiciones de trabajo.

TPE: Total de puestos evaluados.

Objetivo: Reflejar en qué medida el desempeño del sistema de Seguridad e Higiene Ocupacional, propicia el mejoramiento sistemático de las condiciones de los puestos de

trabajo a partir de la evaluación de cada puesto de trabajo seleccionado para el estudio mediante una lista de chequeo.

Indicadores de eficiencia

* Eficiencia de la Seguridad (ES)

$ES = [TRC / TRE] * 100$, donde:

TRC: Total de riesgos controlados.

TRE: Total de riesgos Existentes.

Objetivo: Reflejar la proporción de riesgos controlados del total de riesgos existentes.

* Indicador de Trabajadores Beneficiados (TB)

$TB = (TTB / TT) * 100$, donde:

TTB: Total de Trabajadores que se benefician con el conjunto de medidas tomadas.

TT: Total de Trabajadores del área.

Objetivo: Reflejar la proporción de trabajadores que resultan beneficiados con la ejecución del plan de medidas.

* Índice de Riesgos No Controlados por Trabajador (IRNCT)

$ITRNCT = (TRNC / TT) * k$, donde:

TRNC: Total de Riesgos No Controlados.

TT: Total de Trabajadores.

k = 100, 10 000, 100 000... en dependencia a la cantidad de trabajadores de la empresa o área analizada, se seleccionará el valor inmediato superior más cercano.

Objetivo: Mostrar la cantidad de riesgos no controlados por cada k trabajadores, lo que refleja la potencialidad de ocurrencia de accidentes de trabajo en la organización.

Indicadores de eficacia

* Índice de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo (ISCT)

Para los trabajadores directos o indirectos:

$PSCT = Se * Hi * [(Er + Bi + Es) / 3]$

Para los trabajadores de oficina:

$PSCT = Er * Bi * [(Hi + Es + Se) / 3]$ Donde:

PSCT: Potencial de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo
Er, Se, Bi, Hi, Es: Valoración por parte de los trabajadores de las Condiciones Ergonómicas, de Seguridad, Bienestar, Higiénicas y Estéticas presentes en su lugar de trabajo.

Estos índices constituyen un paso intermedio en la obtención del indicador final, el cual se obtiene mediante la siguiente expresión:

$ISCT = (PSCT / PSCT_{\text{máx}}) * 100$, donde:

$PSCT_{\text{máx}} = 125$

Objetivo: Mostrar el nivel de satisfacción de los trabajadores con las condiciones en que desarrollan su labor obtenido mediante la aplicación de una encuesta. Velásquez, R. (2001). Cómo evaluar un sistema de gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Gestipolis, Recuperado de <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/25/ceusgho.htm>

- Relaciones con los colaboradores y los sindicatos: Las relaciones entre las personas que laboran en la organización son muy importantes, ya que por medio de las buenas relaciones que existan entre todas las personas que son parte de la organización, se pueden conocer cuáles son las necesidades, deseos y metas que tienen las personas. Esto permite a las organizaciones contar con personas que se sientan contentas y satisfechas y por ende podrán desarrollar todas sus habilidades, conocimientos y destrezas a la hora de realizar con sus actividades, lo cual le significa una situación ganar – ganar.

Sabemos además que las compañías serán más productivas y que sus empleados estarán más satisfechos cuando aplican las técnicas de relaciones humanas. Si procuran dar un trato justo y equitativo a todo el personal para cumplir con las metas individuales y corporativas tendrán más éxito que las que no lo hacen. Suele haber menos conflictos, menos errores en los productos, menos enfermedades y ausentismo, menor rotación de personal y un mejor espíritu de grupo. (Dalton et al., 2007, p.4)

Las personas enfrentan muchos problemas tanto personales, familiares, de salud, económicos. Estos problemas pueden afectar su desempeño laboral. Asimismo no todas las personas son capaces de resolver los problemas por si solos, lo cual se

vuelve un problema para la organización a la que pertenecen estas personas. La organización para su bien debe ayudar a sus colaboradores motivándolos y brindándoles la ayuda cuando se encuentren en esta situación. Las relaciones con los colaboradores siempre deben buscar una comunicación directa entre ambas partes, con el fin de crear un ambiente en el que exista la confianza, el respeto, la consideración entre las personas y la organización. Los sindicatos en las organizaciones hoy en día cumple el rol de ayudar de motivar a sus asociados con el fin de que exista una buena relación entre todos sus miembros y la organización. Así también los sindicatos pueden comunicar las necesidades e inquietudes de sus miembros a la organización para llegar a un acuerdo que beneficie a las dos partes.

- Programa de relaciones con los colaboradores: Con el fin de desarrollar una buena relación con los colaboradores las organizaciones necesitan diseñar programas de relaciones con los empleados, que les permita alcanzar este objetivo. Un programa de relaciones con los colaboradores debe incluir los siguientes aspectos:

1. Comunicaciones: la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones deben ser de doble vía.
2. Cooperación: la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
3. Protección: el lugar de trabajo no debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
4. Ayuda: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.
5. Disciplina y conflicto: la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos. (Milkovich & Boudreau, p.773)

f. Procesos para auditar a las personas.

El proceso para auditar a las personas permite controlar las actividades que realizan las personas con el fin de conocer si se están obteniendo los resultados esperados.

“Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas, verificando resultados. Incluyen banco de datos e información administrativa” (Jafreire, (2010, 23 de Julio). Los seis procesos de la administración de Recursos Humanos [Web log post]. Recuperado de <http://blog.espol.edu.ec/jafreire/2010/07/23/los-seis-procesos-de-la-administracion-de-recursos-humanos/>)

Estas actividades requieren profesionales como: Auxiliares de personal y analistas de personal que respondan a la pregunta ¿Cómo saber lo que hacen las personas?

Para poder auditar a las personas, se necesita poseer información de las mismas que indique sus datos, lo que hace, cuanto reciben de remuneración, sus competencias, etc. Es decir toda la información necesaria y relevante para poder utilizarla en la administración del recurso humano dentro de la organización.

La administración de recursos humanos para tomar decisiones eficientes y adecuadas necesita procesar mucha información acerca de las personas que laboran en la organización, de hecho el éxito de todo programa de recursos humanos va a depender de la planificación y diseño del sistema de información. Esta información puede ser utilizada tanto por los gerentes de línea para tomar decisiones con respecto a su equipo, como por los mismos colaboradores con el fin de que conozcan cual ha sido su desempeño en la organización y así poder mejorar.

- Base de Datos de la administración de recursos humanos: La base de datos es un sistema de almacenamiento que le da el soporte a todo el sistema de información, ya que es aquí donde se acumulan los datos previamente codificados, los cuales estarán disponibles para ser procesados para convertirse en información. Como lo definen los siguientes autores:

Una base de datos es una colección de datos estructurados según un modelo que refleje las relaciones y restricciones existentes en el mundo real. Los datos, que han de ser compartidos por diferentes usuarios y aplicaciones, deben mantenerse independientes de éstas, y su definición y [descripción](#) han de ser únicas estando almacenadas junto a los mismos. Por último, los tratamientos que sufran estos datos tendrán que conservar la integridad y [seguridad](#) de éstos. (Tramullas, Jesús y Kronos. (2000). Introducción a la documática. Recuperado de: <http://tramullas.com:80/documatica/2-4.htm>)

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto integral de archivos, con relación lógica, y una organización que mejore y facilite el acceso a los datos y elimine la redundancia. (Chiavenato, 2009, p.511)

Una base de datos está constituida por cierto conjunto de datos persistentes utilizado por los sistemas de aplicaciones de [una empresa](#) determinada....Un sistema de bases de datos es un sistema computarizado cuyo propósito general es mantener información y hacer que esté disponible cuando se solicite. (Date, C. J. (1998). [Introducción](#) a los sistemas de bases de datos. 5ta Edición. [México](#). Addison-Wesley Longman).

Los datos se deben procesar para ser transformados en información, es decir que el procesamiento de datos consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para obtener otros datos o convertirla en información importante. La administración de recursos humanos necesita de bases de datos que estén interconectadas para obtener y almacenar los datos como:

1. Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
2. Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
3. Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores.
4. Registro de remuneración, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
5. Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
6. Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento.
7. Registro de candidato, con datos sobre los candidatos a empleo.

8. Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
9. Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores. (Chiavenato, 2009, p.511)

- **Sistemas de información administrativos:** Los sistemas de información, están relacionados con la tecnología de la información el cual implica la presencia de hardware (computador) y software (programas para procesar datos e informaciones). Drucker, 1992) afirma: “Un sistema de información de recursos humanos sirve para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayoría de los sistemas de información de recursos humanos están computarizados” (p.116).

Generalmente el sistema de información de la administración de recursos humanos abarca los siguientes puntos:

1. Total alineación con el plan estratégico de la administración de recursos humanos como base de información para que se pueda implantar con éxito.
2. Formulación de objetivos y programas de acción y prácticas de administración de recursos humanos.
3. Registros y controles de personal para efecto operacional de la nomina de pagos, la administración de vacaciones, el aguinaldo, las faltas y los retrasos, la disciplina, etcétera.
4. Informes sobre remuneración, incentivos salariales, prestaciones, datos de reclutamiento y selección, plan de la carrera, entrenamiento y desarrollo, higiene y seguridad laborales, área médica, como base para el proceso de la toma de decisiones administrativas.
5. Informes sobre puestos y secciones, costos involucrados, análisis y comparaciones.
6. Una base de datos de talentos (internos o externos) y de las competencias disponibles o que se necesitan para el éxito de la organización.
7. Otras informaciones administrativas relevantes para la organización y para las personas.

8. Asuntos de interés profesional de los colaboradores, como oportunidades de promoción, ofertas de carreras, ofertas de entrenamiento y desarrollo, novedades sobre la organización, productos y servicios, clientes, proveedores.

9. Asuntos de interés personal de los colaboradores, como la situación de las vacaciones, datos de las prestaciones, remuneración, etcétera. (Chiavenato, 2009, p. 514-515)

- Evaluación de los sistemas de información administrativos: Un sistema de información de la administración de recursos humanos debe ser evaluado constantemente, ya que representa una inversión para la organización. Una forma de evaluar el sistema es mediante comentarios informales que realizan los gerentes y colaboradores le hacen al departamento de recursos humanos, o supervisar las veces en que el sistema es utilizado para tomar decisiones.

Las medidas con las que se puede evaluar el sistema de administración de recursos humanos son: 1. La reducción de costos en cuanto a la obtención de la información y 2. Efectos que la información tiene en las personas que toman las decisiones. En fin la evaluación de los sistemas de administración de recursos humanos permite conocer los resultados esperados.

6. Importancia de la aplicación de los procesos de la Administración del personal en la organización.

La aplicación de los procesos de la Administración del personal en la organización es de suma importancia, ya que involucra a profesionales especializados para que realicen actividades específicas en cada área de la organización. Esto ayuda a que se logren los objetivos organizacionales conjuntamente con todos estos profesionales especializados.

Por otra parte, las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones. Por lo tanto la aplicación correcta de los procesos de la administración del personal es determinante para el éxito organizacional.

Asimismo la aplicación de los procesos permite tomar decisiones correctas en el momento correcto, y así evitar improvisar, lo cual le costaría a la organización cometer un grave error.

Entre los puntos importantes que se pueden destacar de la aplicación de los procesos de la Administración del personal se mencionan los siguientes:

- Determinar los objetivos organizacionales y personales
- Establecer, métodos de desempeño
- Anticipar la toma de decisiones para así prevenir problemas a futuro
- Delegar responsabilidades de acuerdo a las actividades que realiza cada área de la organización
- Aclarar las condiciones y suposiciones en las que se llevara a cabo cada actividad.
- Permite conocer el desarrollo de la organización de acuerdo a las actividades que realiza cada persona.
- Practicas éticas y socialmente responsables
- Productos y servicios competitivos y de alta calidad
- Calidad de vida en el trabajo.

Se puede decir entonces que el proceso de la administración del personal es indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones y de esto dependerán los resultados a futuro.

También, se hace necesario la aplicación de indicadores, que permitan medir y controlar la gestión de talento humano. Estos indicadores van a presentar el antes de la situación en la empresa y el después, al aplicar la solución a los problemas existentes, con el objetivo de verificar si hubo el cambio esperado.

Ventajas de la aplicación de indicadores:

- Reducción drástica de la incertidumbre, de las angustias y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario
- Impulsar la eficiencia la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas
- Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamiento proactivos
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización, y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización. (Murcia Vega, J. (2011, de julio). Ingeniería y Gestión [Web log post]. Recuperado de <http://ingenieriygestiondocumental.blogspot.com/2011/07/ventajas-para-laorganizacion-por.html>

**CAPÍTULO 3: ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO PARA FEDERIOS**

1. Actividades propuestas para el desarrollo del modelo de gestión del talento humano para FEDERIOS.

El siguiente cuadro resume las actividades que se van a realizar con el fin de obtener los datos necesarios para la elaboración del modelo de gestión del talento humano para FEDERIOS. Con el objetivo de tener un cronograma en el cual basarnos para realizar cada actividad, el tiempo que lleva cumplir cada una de las actividades, los recursos humanos, materiales y técnicos que se van a utilizar.

Nombre de la actividad	Tiempo asignado a la actividad (por días)	Recursos humanos	Recursos materiales	Recursos técnicos
Recopilación de datos de la Federios	10 días	Colaboradores de FEDERIOS, Directivos	Cuestionarios, computador, documentos	Entrevistas, observación.
Análisis de los datos obtenidos	5 días	Persona que elabora el Modelo de Gestión del talento humano	Computador, informes, fichas.	Análisis de antecedentes. Comparación entre datos.
Selección y organización de los datos para ser procesados en información	5 días	Persona que elabora el Modelo de Gestión del talento humano	Computador, e informes.	Programas y herramientas de Excel
Desarrollo del modelo de gestión del talento humano para FEDERIOS	30 días	Persona que elabora el Modelo de Gestión del talento humano	Computador, libros, información obtenida.	Programas de Word y Excel

2. Objetivos.

- Recopilar los datos necesarios para procesarlos en información relevante para la elaboración del modelo de gestión
- Analizar y seleccionar la información obtenida
- Aplicar los principios de los procesos de la Administración del personal para elaborar el modelo de gestión del talento humano para FEDERIOS.

3. Aplicación de los seis procesos de gestión del talento humano en FEDERIOS.

Es a través de la aplicación de los seis procesos de gestión del talento humano que FEDERIOS va a lograr la correcta administración de sus colaboradores y como consecuencia alcanzar los objetivos en común.

3.1. Proceso de Admisión de personas.

Mediante este proceso lo que se busca es hacer efectiva la convocatoria a las personas a ocupar alguna vacante en FEDERIOS. Para lo cual es necesario seleccionar a las personas que posean las competencias para ocupar el puesto.

a. Reclutamiento del Talento Humano: El reclutamiento del talento humano se lo realizará mediante dos actividades: convocatoria externa e interna con el fin de atraer a los talentos. La finalidad del reclutamiento es llamar la atención de personas que posean las capacidades y cualidades que se requieran para el puesto.

- Convocatoria externa: Para realizar la convocatoria externa se debe escoger el medio de comunicación más efectivo para alcanzar el mayor número de personas y que le represente un bajo costo a FEDERIOS en este caso:
 - Anuncios en los periódicos de la ciudad (Babahoyo)
 - Carteles en la institución.
 - Redes sociales
 - Pagina web de la institución
- Convocatoria interna: La convocatoria interna se la realizará cuando FEDERIOS necesite transferir o promover a los colaboradores de un área a otra. El medio a utilizar para la convocatoria es el comunicado directo a las personas dentro de la institución que posean las competencias que se requieren en el puesto a ocupar.
- Costos anuales del reclutamiento. Dado que la FEDERIOS no está constantemente reclutando personal se ha estimado un valor para invertir cuando se necesite reclutar algún talento. El costo por candidato se lo divide del costo total del reclutamiento por el número de candidatos presentados.

Gatos del Reclutamiento	
Gastos administrativos (llamadas por teléfono, envío de materiales, copias)	50,00
Anuncios en diarios, otros gastos	100,00
*Total gastos de reclutamiento	150,00

*Valor asignado para cada vez que se realice el reclutamiento, para ocupar una vacante

- **Medidas para evaluar el reclutamiento:** La medida para evaluar el reclutamiento, que se utilizará es la orientada al método de reclutamiento, la cual se basa en el número de candidatos que se presentan a la convocatoria, número de candidatos que se presentan y que poseen las competencias requeridas en el puesto, el costo por candidato que genera el reclutamiento, el tiempo que se requiere para generar un candidato es decir para que se presenten a la convocatoria, el costo generado por la admisión es decir cuando una persona es aceptada en la organización, y por último la calidad de los candidatos que se aceptaron en la organización es decir el desempeño que tienen realizando sus actividades. Con la aplicación de este criterio de evaluación la FEDERIOS podrá conocer la efectividad del reclutamiento y si se ha conseguido el objetivo principal que es reclutar a personas que posean las competencias requeridas para ocupar el puesto vacante.
- b. **Selección del Talento Humano:** La selección del talento humano le permitirá a FEDERIOS filtrar a aquellas personas que posean las competencias necesarias para ocupar el puesto para lo cual se deben utilizar las técnicas, procesos y evaluaciones de selección.
- **Técnicas de selección:** Las técnicas a aplicar para la selección de los talentos serán las entrevistas, pruebas de conocimientos o de aptitudes, pruebas psicológicas y pruebas de personalidad de acuerdo al puesto a ocupar. La entrevista la realizará algún directivo de la FEDERIOS, quien le hará preguntas a la persona de acuerdo a lo que él considere necesario saber del candidato. Las pruebas de conocimiento o de aptitudes serán aplicadas por el jefe inmediato del puesto a ocupar o jefe de talento humano, con el fin de saber si el aspirante posee el conocimiento necesario para ocupar el puesto. Las pruebas psicológicas y de personalidad serán desarrolladas por el psicólogo de la organización, quien comprobará si la persona esta psicológicamente preparada para ocupar la vacante, si posee la personalidad

que se necesita para el puesto. Tanto las entrevistas como las pruebas serán realizadas en base al perfil que se necesite para ocupar el puesto en la organización, esto con el fin de realizar pruebas efectivas y no malgastar recursos.

- Proceso de selección: El proceso de selección abarca etapas que van desde lo más simple a lo más complejo, con el fin de que cada etapa sea aprobada por las personas que estén más capacitadas para el puesto, es decir que se irán seleccionando a las personas a medida que vayan aprobando las pruebas. Ejemplo si la entrevista inicial realizada a una persona no obtuvo la perspectiva requerida, esa persona ya no puede pasar a la siguiente etapa que será las de las pruebas y exámenes. De esta manera se van quedando en el camino las personas que no cumplan con las pruebas realizadas, al final quedarán las personas o la persona que obtenga el mayor puntaje en cada etapa de la selección.
- Evaluación de la selección: Para evaluar la eficiencia y eficacia de la selección es necesario aplicar parámetros ya sean directos o indirectos. Para efecto de este trabajo el parámetro a utilizar en FEDERIOS para evaluar la selección es el uso de parámetros indirectos, ya que lo que se necesita conocer es si la selección ha sido efectiva en base a los resultados esperados por FEDERIOS. Para lo cual se evaluarán los siguientes puntos:
 1. El acoplamiento del candidato seleccionado al puesto, es decir la adaptación que tiene la persona al puesto.
 2. Tiempo del acoplamiento al puesto, entre más corto sea el tiempo de adaptación, más efectiva ha sido la selección.
 3. Mayor permanencia en la organización, el tiempo en que la persona permanece en la FEDERIOS, adoptando la cultura organizacional, sus objetivos, la identificación que tiene con la organización.
 4. Mejor aprendizaje: El aprendizaje que tiene la persona en la institución tanto profesionalmente como personalmente.
 5. Valor agregado: Verificar si el proceso escoge a los mejores candidatos y a los más adecuados para la empresa.
 6. Rendimiento de la inversión en la selección: Los beneficios que trae la selección comparados contra los costos de selección para conocer el rendimiento de la inversión. Es decir los costos directos e indirectos de la selección.

3.2. Proceso de Aplicación de personas.

a. Diseño de cargos o puestos: A través del diseño de los puestos le permitirá a FEDERIOS definir el perfil que se requiere para ocupar un determinado puesto. Además la persona que va a ocupar el puesto va a conocer cuáles son sus responsabilidades y tareas que va a desempeñar en la organización. Asimismo conocer quién es su jefe inmediato, y qué relación tiene un puesto con otro (Ver anexo # 3).

- Descripción y análisis de los cargos o puestos: La siguiente descripción de cargos o puestos está basada en el organigrama institucional de FEDERIOS.

PUESTO:	ASAMBLEA GENERAL
DEPENDE DE:	Ministerio del Deporte
SUBORDINADOS:	Directorio
FUNCIÓN BÁSICA:	La función principal es la de Rendición de cuentas al Ministerio del Deporte.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombrar al Directorio 2. Aprobar los estados financieros y proyectos de la organización 3. Evaluación de todos los movimientos de la organización 4. Reuniones con el directorio y jefes departamentales 5. Informes y Supervisión de los proyectos a ejecutarse. 6. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 7. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS. 8. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 9. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.

PUESTO:	DIRECTORIO
DEPENDE DE:	Asamblea General
SUBORDINADOS:	Presidente y comisiones
FUNCIÓN BÁSICA:	El Directorio es el órgano de dirección de la Federación Deportiva de los Ríos.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las políticas y metas de la empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales

	<p>formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Aprobar los programas anuales de FEDERIOS. 3. Aprobar la desinversión de la empresa pública en sus filiales. 4. Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura y organizacional. 5. Aprobar el presupuesto General para FEDERIOS. 6. Aprobar el Plan Estratégico de FEDERIOS. 7. Aprobar y modificar el órgano funcional FEDERIOS presentado por el presidente. 8. Aprobar y modificar el Reglamento de Funcionamiento del Directorio. 9. Conocer y resolver sobre el informe anual del Presidente, así como los Estados Financieros cortados al 31 de diciembre de cada año. 10. Nombrar a de una terna propuesta por Directorio, y sustituirlo Presidente. 11. Las demás que le asigne esta ley, su Reglamento General y la reglamentación interna de la empresa. 12. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 13. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
--	--

PUESTO:	PRESIDENTE
DEPENDI DE:	Directorio
SUBORDINADOS:	Auditoría Interna, Asesoría Jurídica y Administración General
FUNCION BÁSICA:	Preside las reuniones
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial así como dirigir y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento cabal de las funciones encomendadas. 2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativas aplicables incluidas en las resoluciones emitidas por el directorio. 3. Suscribir los contratos que deben celebrarse entre la Institución y el personal requerido para que labore en los diferentes proyectos causados por las contrataciones que se necesitan para el cabal cumplimiento de los objetivos de FEDERIOS. 4. Firmar conjuntamente con el Tesorero los cheques para los pagos respectivos. 5. Nombrar, Contratar y sustituir al talento Humano respetando la normativa aplicable y al personal de FEDERIOS particularmente a los servicios profesionales especializados, de consultoría y al personal de apoyo administrativo y financiero del mismo. 6. Presentar al Directorio las memorias anuales de la organización y los Estados Financieros. 7. Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Presupuesto General de la organización. 8. Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la organización. 9. Controlar la marcha de los contratos y convenios correspondientes para la buena ejecución de los Proyectos. 10. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas

	<p>asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y.</p> <p>11. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.</p>
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Título profesional en Administración de Empresas, Economista, Ingeniería Comercial o afín. Debe ser una persona con habilidades y destrezas para tomar decisiones, carisma, desinhibida, pero prudente, analítica y bien relacionada.

PUESTO:	AUDITOR INTERNO
DEPENDE DE:	Presidente
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	El Auditor interno es el responsable de realizar la gestión de auditorías financiera, operacional y contable de FEDERIOS. Estará sujeto a la normativa técnica de general aceptación y a la normativa legal gubernamental de la Contraloría General del Estado y otras instituciones de control.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, coordinar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar las intervenciones de la unidad de auditoría interna en la organización. 2. Revisar continuamente los procesos contables, administrativos y dictar las observaciones y recomendaciones a la normativa y procedimientos para el cumplimiento de las disposiciones legales del caso. 3. Evaluar de manera permanente las actividades de la institución e informar oportunamente al presidente de cualquier error o irregularidad que ocurra y proponer las recomendaciones respectivas. 4. Examinar los estados financieros y comprobarlos con los libros, registros y documentos de las operaciones. 5. Realizar los exámenes e investigaciones especiales que se le asigne con la naturaleza de su puesto. 6. Realizar la evaluación del control interno empresarial y revisión del presupuesto. 7. Realizar Auditorías para verificar ante los agentes de retención que los recursos enterados a FEDERIOS son los que corresponden. 8. Realizar cualquier otra actividad a fin asignada por sus superiores, para contribuir con el logro de los objetivos de FEDERIOS. 9. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 10. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Título Académico en las áreas de Contabilidad y Auditoría. Mínimo de 5 años en puestos similares en el sector público o privado. Conocimientos de Políticas Públicas. Planificación Capacidad de análisis y síntesis. Procesos de Administración General. Manejo de Conflictos. Evaluación de sistemas organizacionales.

PUESTO:	ASESOR JURÍDICO
DEPENDE DE:	Presidente
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	El Asesor Jurídico tiene como responsabilidad garantizar que las acciones institucionales se realicen dentro del marco legal vigente, para lo cual debe analizar y proponer soluciones sobre casos particulares y documentos legales que se le presenten, de igual forma deberá tramitar la legalización de documentos de la institución y colaborar en la elaboración de toda clase de documentos legales.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar en la toma de decisiones de las autoridades institucionales de conformidad con el marco legal vigente. 2. Emitir los informes y criterios jurídicos solicitados por las autoridades institucionales. 3. Participar en la elaboración de documentos de carácter legal de la institución, relacionados con procesos de contratación, convenios, actas y otros de naturaleza similar. 4. Asesorar al personal de la Institución respecto a consultas sobre temas legales vinculados al que hacer institucional. 5. Mantener un registro actualizado sobre leyes decretos, acuerdos, reglamentos y resoluciones que rijan las actividades de FEDERIOS. 6. Proponer o recomendar modificaciones legales que mejoren el desempeño de la institución y de los contratos, de tal manera que se busque siempre la eficiencia y la eficacia. 7. Patrocinar a la institución como actor o demandado, en los procesos legales que intervenga, velando por sus derechos e intereses, ya sea que los mismos se ventilen ante la justicia ordinaria o en tribunales de arbitraje. 8. Realizar cualquier otra labor afín asignada por sus superiores, para contribuir con el logro de los objetivos de FEDERIOS. 9. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 10. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Título Académico de Abogado. Mínimo de cuatro años de experiencia en puestos similares en el sector público o privado y siete años en el ejercicio profesional. Conocimiento de Legalización Civil, Mercantil y Societaria. Administración Pública, leyes y reglamentos. Redacción de informes Técnicos. Comunicación verbal y escrita. Capacidad de análisis y síntesis. Manejo de conflictos. Trabajo en equipo orientación y Asesoramiento.
PUESTO:	SINDICO
DEPENDE DE:	Presidente
SUBORDINADOS:	Administración General
FUNCIÓN BÁSICA:	Fiscalizar el funcionamiento de la organización con el fin de proteger los sus intereses.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilar, que los recursos de la organización sean gastados, en lo establecido por la Asamblea, Directorio y Presidente,

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Procurar, defender y promover los intereses organizacionales, 3. Participar y vigilar la gestión de los asuntos que correspondan a la organización 4. Vigilar la aplicación del presupuesto; 5. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 6. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Abogado, Ing. Comercial o Administración de empresas, con experiencia mínima de un año. Con conocimientos en Manejo de conflictos, manejo de grupos, atención y trato al público, relaciones humanas.

PUESTO:	ADMINISTRACIÓN GENERAL
DEPENDE DE:	Presidente
SUBORDINADOS:	Jefe Departamento Financiero, Jefe Departamento Técnico Metodológico, Departamento Médico, Departamento Administrativo y Departamento de Mercado.
FUNCIÓN BÁSICA:	Supervisar todas las áreas para saber las necesidades de la organización y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de ésta.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar al directorio de la situación actual de FEDERIOS. 2. Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la organización 3. Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas. 4. Debe estar al día en noticias acerca de la competencia y de nuevas formas tecnológicas, para elaborar planes de acción y no quedarse rezagados. 5. Es necesario que mantenga una línea directa de comunicación con sus colaboradores para estar bien informado. 6. Hacer una organización inteligente, dinámica, creativa y rentable. 7. Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en sus actividades 8. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 9. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Título profesional en Ingeniería Comercial o Administración de Empresas. Experiencia mínimo 3 años en cargos similares. Debe ser una persona con principios y ética que, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un buen administrador, con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés.

PUESTO:	JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO
DEPENDE DE:	Administración General

SUBORDINADOS:	Tesorero, Contador y Bodeguero
FUNCIÓN BÁSICA:	Administración eficiente de los recursos económicos y financieros de los proyectos. Dirigir la organización de los procedimientos operativos, administrativos – contables y de control.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar los registros contables de acuerdo a los Principios de contabilidad generalmente aceptadas 2. Presentar los informes financieros a los organismos de control superior correspondiente de acuerdo a lo establecido en la ley Orgánica de las Empresas públicas. 3. Supervisar que se realice la adquisición de materiales y equipos necesarios para la ejecución de las actividades. 4. Realizar recomendaciones de orden económico y financiero al Gerente General para mejorar la efectividad en las gestiones de la Empresa Pública. 5. Realizar el mantenimiento, y actualización constante del Sistema y de la base de datos de control de proyectos y programas verificando que cumpla los Principios de Contabilidad. 6. Vigilar que el Personal de apoyo administrativo y de servicios, cumplan con los Principios y Procedimientos de Control durante el proceso económico-financiero. 7. Disponer las diligencias con los bancos oficiales y del sistema privado en las aperturas de cuentas bancarias y otros compromisos financieros. 8. Revisar y aprobar los informes económicos que prepara el personal de apoyo administrativo. 9. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 11. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Economistas, Contador público, experiencia de tres año en áreas similares, habilidades capacidad de análisis y liderazgo Formación especializada en Proyectos y Finanzas Publicas.
PUESTO:	TESORERO/A
DEPENDE DE:	Directorio del Departamento Financiero
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Criterio y sentido común para realizar un análisis económico, financiero y presupuestario que incidirá en el mejoramiento continúe en la administración de los recursos de los proyectos manejados.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y presentar los flujos de los fondos de caja bancos mensuales, de las cuentas cargo de FEDERIOS. 2. Efectuar y mantener actualizados los reportes de disponibilidades bancarias. 3. Firmar cheques y ordénes de transferencias bancarias, para el pago de bienes y servicios, previa solicitud de los coordinadores o directores de los proyectos respectivos. 4. Supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo. 5. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas

	<p>asignadas por sus superiores.</p> <p>6. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y.</p> <p>7. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.</p>
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Contador (CPA), habilidad destreza en el manejo de Documentos Financieros tomar decisiones acertadas y oportunas para resolver situaciones adversas. Formación en el Área de Manejo e Finanzas.

PUESTO:	CONTADOR
DEPENDE DE:	Jefe Departamento Financiero
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Tener capacidad de liderazgo iniciativa y responsabilidad para el desempeño del cargo, así como criterio y sentido común para realizar un análisis que incidirá en el mejoramiento continuo en la administración de la organización.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y supervisar los registros diarios de las operaciones económicas de FEDERIOS. 2. Elaborar la Proforma del Presupuesto de FEDERIOS para aprobación del Directorio. 3. Realizar el control presupuestario de FEDERIOS. 4. Elaborar y presentar reportes contables requeridos por su jefe inmediato. 5. Evaluar y controlar la ejecución de los presupuestos de los proyectos y programas cuando estos sean solicitados e informar a su inmediato superior. 6. Generar reportes e informes económicos-financieros que soliciten sus superiores o los directores de proyectos y posibiliten así la correcta toma de decisiones. 7. Supervisar las constataciones físicas de los bienes adquiridos por FEDERIOS. 8. Revisar los roles de pagos mensuales al personal contratado por FEDERIOS. 9. Llevar el control y realizar el arqueo de los fondos rotativos asignado a los Proyectos de FEDERIOS. 10. Presentar oportunamente los Estados Financieros de FEDERIOS. 11. Revisión de las conciliaciones Bancarias. 12. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 13. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Contador (CPA), mínimo dos años de experiencia, Organizador el Trabajo, captar instrucción, tener iniciativa. Formación capacitada en contabilidad y ejecución presupuestaria.

PUESTO:	BODEGUERO
DEPENDE DE:	Departamento Financiero

SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Controlar el inventario del ingreso y salida de equipos y materiales.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Custodiar los equipos y materiales entregados a cargo. 2. Realizar entrega de equipos y materiales de acuerdo a requerimiento. 3. Recepcionar y chequear los equipos y materiales para la Bodega. 4. Mantener el aseo y orden en la Bodega. 5. Confrontar las existencias de la bodega con el control de stock de equipos y materiales. 6. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 7. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Hombre, Mayor de edad, Bachiller, Buen desempeño laboral, Experiencia anterior en puestos similares

PUESTO:	DIRECTOR DEPARTAMENTO TÉCNICO METODOLÓGICO
DEPENDEN DE:	Administración General
SUBORDINADOS:	Metodólogos, Estadístico y Técnicos por Deportes.
FUNCIÓN BÁSICA:	Planificar y desarrollar procesos de gestión deportiva
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar la gestión metodológica 2. Delegar y supervisar la atención para la solución de problemas de los deportes 3. Solucionar problemas técnicos 4. Controlar y evaluar los procesos técnicos metodológicos 5. Diseñar proyectos de desarrollo deportivos 6. Capacitar al talento humano técnico. 7. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 8. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Licenciado en Educación Física, con experiencia en el cargo. Con conocimiento de Organización y planificación, Manejo del tiempo, Criterio para guiar a las personas y ofrecer guías para la toma de decisiones. Capacidad de comunicar ideas y requerimientos internamente. Pensamiento Analítico. Manejo programas informáticos: HTML, Java, Bases de Datos. Diseño Gráfico. Criterio para manejar personal. Juicio y toma de decisiones
PUESTO:	COORDINADOR
DEPENDEN DE:	Director del Departamento Técnico Metodológico

SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Consolidar e integrar a los grupos que inciden directamente en la preparación y formación de los deportistas.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar jornadas de capacitación técnica y metodológica 2. Organizar y realizar competencias deportivas para diagnosticar el rendimiento estratégico. 3. Verificar que se apliquen de manera sistematizada los procedimientos científicos para el entrenamiento del deportista. 4. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 5. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Técnico en Educación física, con experiencia en el cargo, capaz de desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

PUESTO:	METODÓLOGOS
DEPENDE DE:	Estadístico
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Planifica Diagnosticar Organizar Seleccionar Dirigir Evaluar los proyectos organizacionales.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción, previsión, organización y diseño de todos y cada uno de los proyectos organizacionales relacionados con la actividad deportiva. 2. Alcanzar los objetivos en los plazos determinados 3. Aplicar el conocimiento y evaluación científica a cada situación 4. Prever la utilización de unos recursos materiales (material deportivo) y humanos (personal técnico cualificado) 5. Utilizar de modo racional los medios naturales y los recursos humanos disponibles 6. Diseño de todos y cada uno de los acontecimientos del entrenamiento, como uno de los mecanismos de control que permita modificar esos acontecimientos para que dicho jugador pueda lograr los resultados deseados en la competición deportiva. 7. Elaborar el plan y buscar responder a la necesidad de unir todas las variables que constituyen el programa de preparación de los deportistas. 8. Observar el avance y desarrollo que obtuvo o no el atleta, las actividades y sesiones que se planificaron y a los entrenadores. 9. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 10. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Licenciado en educación física, Experiencia en el cargo, Trabajo en equipo, Liderazgo y Don de mando

PUESTO:	ESTADÍSTICO
----------------	--------------------

DEPENDE DE:	Director del Departamento Técnico Metodológico
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Realizar estudios de organización y análisis estadísticos, recopilando y tabulando información; elaborando informes y cuadros estadísticos; a fin de apoyar los planes y programas de la Institución.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolectar, revisar, ordenar y tabular datos de diversa índole para uso estadístico. 2. Elabora cuadros estadísticos, demostrativos y comparativos de diversa índole. 3. Diseña y elabora gráficos, organigramas, diagramas, cuadros y representaciones gráficas de datos estadísticos. 4. Lleva el control estadístico de registro de información. 5. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 6. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Ing. en Sistemas, Físico Matemático, títulos a fin. Con experiencia mínima de un año en cargos similares. Habilidad para el desempeño en el cargo, responsable, buenas relaciones, con habilidad para: analizar información, organizar el trabajo, facilidad de expresión. Cálculos numéricos y destreza en el manejo de computador. Manejo programas informáticos: HTML, Java, Bases de Datos. Diseño Gráfico.

PUESTO:	TÉCNICO POR DEPORTES
DEPENDE DE:	Director del Departamento Técnico Metodológico
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Lograr el desarrollo de las actividades físicas, recreativas, de Iniciación deportiva, fomentando siempre que los hábitos contribuyan al bienestar y eleven la calidad del deporte.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar, incorporar, integrar, coordinar, organizar y normar los programas afines al deporte. 2. Coordinar las políticas y normas para llevar a cabo la ejecución de programas que fomenten el deporte e incrementen la calidad de los deportistas. 3. Coordinar y dar seguimiento a las actividades que se realizan. 4. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 5. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Licenciado en educación física, con experiencia en el cargo, capaz de desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

PUESTO:	DIRECTOR DEPARTAMENTO MÉDICO
DEPENDE DE:	Administración General
SUBORDINADOS:	Medicina Deportiva, Psicología, Odontología, Fisioterapia

FUNCIÓN BÁSICA:	Coordinar la atención médica, odontológica, psicológica, física y nutricional de los deportistas.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuir al buen desempeño físico de los atletas, mediante la prevención de posibles lesiones o accidentes, que les impidan desarrollarse en cualquier rama deportiva. 2. Atender y consultar a los atletas que practiquen el deporte y que requieren atención medica preventiva. 3. Proporciona a los atletas las terapias que requieran en el proceso de rehabilitación de lesiones ocasionadas con motivo de la práctica y competencia deportiva. 4. Promover programas de atención médica, orientados a la formación de especialistas en medicina y ciencias aplicables al deporte, principalmente con aquellos relacionados con la práctica y la investigación científica en general. 5. Atender a los atletas en los eventos de competencia que convoca la FEDENADOR. 6. Analizar y determinar que atletas requieren de terapia física y rehabilitación en todos los niveles. 7. Supervisar y evaluar los campos de entrenamiento a los atletas para detectar posibles problemas físicos provocados por el entrenamiento y práctica de algún deporte, previniendo así posibles lesiones. 8. Comunicar y mantener actualizados a los deportistas sobre la información relativa al dopaje. 9. Participar en las acciones en materia de innovación y calidad de la organización. 10. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 11. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Doctor en medicina con especialidad en medicina deportiva, con experiencia en el cargo, capaz de cumplir con sus actividades.

PUESTO:	DIRECTOR DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
DEPENDI DE:	Administración General
SUBORDINADOS:	Talento humano, compras públicas, escenarios deportivos, residencia y comedor
FUNCIÓN BÁSICA:	Administrar los recursos humanos y materiales (logística) garantizando el Suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos en la implementación de los proyectos de la organización.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y controlar la aplicación de políticas de Administración de Recursos Humanos. 2. Apoyar al Administrador General con la elaboración de los programas y presupuestos anuales de ingresos y egresos de la organización. 3. Implementar y mantener los sistemas y procedimientos para el pago de remuneraciones y salarios y otorgamiento de prestaciones, jubilaciones, sanciones, y liquidaciones a los colaboradores. 4. Contar con poder de administración, con todas las facultades generales.

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Controlar los planes y programas de capacitación y formación que se requieran para todo el personal. 6. Programar, coordinar y supervisar el programa de adquisiciones para la organización. 7. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 8. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Administrador de Empresa, Economista, CPA, o afín con experiencia mínima de 2 años en cargos similares. Manejo de utilitarios. Liderazgo, Trabajo en equipo, Habilidad de negociación y Comunicación, Toma de decisiones, Solución de problemas y Responsabilidad.

PUESTO:	JEFE DE TALENTO HUMANO
DEPENDE DE:	Departamento Administrativo
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Se hace cargo de todo lo relacionado al desempeño del personal.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una sana convivencia en la empresa. 2. Desarrollar cursos de superación personal. 3. Lograr la motivación en los colaboradores de la empresa 4. Contratación de personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto. 5. Hacerse cargo de las prestaciones de ley de los trabajadores. 6. Llevar el control de asistencias y puntualidad. 7. Pago de nómina. 8. Mantener informado a los empleados de logros obtenidos. 9. Tener un archivo actualizado de los empleados con: solicitud de trabajo con fotografía, contrato de trabajo, historial del trabajador y documentos que lo acrediten. 10. Dar a conocer los reglamentos. 11. Estar pendiente del desempeño de los trabajadores para reconocimientos o ascensos. Para esto es necesario que mantenga comunicación con todos los departamentos. 12. Despido del personal en caso que sea necesario. 13. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 14. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Título profesional en Ingeniería comercial, Administración de empresas, Gestión Empresarial. Con experiencia en el cargo mínimo 3 años. Debe ser una persona creativa, con carisma, receptiva, y habilidad para el manejo de personal
PUESTO:	JEFE DE COMPRAS PÚBLICAS
DEPENDE DE:	Talento Humano
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Realizar las compras buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa.
RESPONSABILIDADES:	Coordinación con todos los jefes departamentales de FEDERIOS para informarse de sus necesidades y preferencias a la hora de realizar alguna compra. Estableciéndose una relación recíproca.

	<p>Debe encargarse de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar presupuestos e información sobre las características de los productos. 2. Tomar en cuenta los servicios, políticas de compras, seriedad, calidad y precio de los productos. 3. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 4. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Licenciatura en Administración de Empresas o Contador. Experiencia 2 años mínimos en el cargo. Debe ser una persona con bastante capacidad de negocio, carisma, desinhibida, pero prudente, analítica y bien relacionada.

PUESTO:	ESCENARIOS DEPORTIVOS
DEPENDENCIA DE:	Departamento administrativo
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Implementar programas de mantenimiento de las instalaciones deportivas a corto, mediano y largo plazo.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar los diferentes programas para lograr el óptimo aprovechamiento de las instalaciones deportivas existentes e incorporar nuevas áreas de esparcimiento deportivo. 2. CREAR EL SALON DE LA FAMA con el fin de perpetuar la imagen y memoria de todos aquellos DEPORTISTAS RIOSENSES que han logrado una brillante trayectoria deportiva en cualquiera de sus categorías y ramas. 3. Promover y difundir en la comunidad, la información deportiva contenida en el salón de la fama. 4. Elaborar y supervisar programas y proyectos de conservación de las instalaciones deportivas, así como mejorar a las mismas. 5. Elaborar y llevar a cabo la realización de proyectos de inversión que contribuyan en el mejoramiento de las instalaciones con que cuenta la FEDERIOS. 6. Conservar y mejorar las instalaciones deportivas, estableciendo la normatividad necesaria que permita un desarrollo adecuado en las labores de mantenimiento. 7. Elaborar el informe de los eventos realizados por FEDERIOS. 8. Custodiar, controlar y hacer buen uso de los bienes de activo fijo asignado y resguardado a su área. 9. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 10. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Lic. En educación Física, o carrera a fin, con experiencia en el cargo, con las habilidades para cumplir con el área de su competencia.

PUESTO:	AUXILIAR (RESIDENCIA) AUXILIAR (COMEDOR)
DEPENDE DE:	Jefe Talento Humano
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Realizar de limpieza, mantenimiento del área física de las Residencia/Comedor.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el aseo de las áreas asignadas y de los muebles. 2. Permanecer siempre en el lugar de trabajo, durante la jornada de labores. 3. Revisar el área asignada antes de retirarse verificando que todo se encuentre en orden, apagando las luces y cerrando llaves de agua. 4. Vigilar los bienes de la institución durante su Jornada de trabajo. 5. Transportar equipos, mobiliarios, suministros y materiales para su utilización. 6. Responder por la buena presentación de las instalaciones asignadas. 7. Realizar otras tareas que le asigne su jefe inmediato; y, 8. Las responsabilidades que estuvieren descritas. 9. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 10. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Bachiller, experiencia ninguna, habilidades destreza en la realización de sus tareas, formación ninguna.

PUESTO:	DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD
DEPENDE DE:	Departamento Administrativo
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Dirigir y coordinar los servicios de vigilancia, custodia y seguridad de bienes y personas.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar con la apertura y cierre de las instalaciones de FEDERIOS. 2. Capacitar e instruir al personal de seguridad sobre los procedimientos, normas y actividades referentes al área. 3. Cuidar y mantener en buen estado el equipo de asignado tal como: arma, radio comunicación, linternas, etc. 4. Velar por el cumplimiento de normas y formas de trabajo para salvaguardar los activos de la empresa; tales como: control salida y entrada de equipos, materiales, identificación de sospechosos, etc 5. Revisar en forma constante las instalaciones del edificio, detectando anomalías e incongruencias de funcionamiento, por ejemplo: fugas de agua, sistemas de luces, equipos, servicios sanitarios, aires acondicionados, etc 6. Revisar el estado y dar mantenimiento al sistema de alamas contra incendio 7. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 8. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos

	de FEDERIOS
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Bachiller, con experiencia mínima de 3 años en el cargo. Conocimiento y manejo de armas, Conocimiento en sistema de alarmas de asalto, robo, e incendio, Conocimientos en técnicas de defensa personal. Responsabilidad, Iniciativa, Creatividad, Actitud de servicio, Don de mando, Habilidad de investigación y Capacidad de trabajo bajo presión.
PUESTO:	JEFE DEPARTAMENTO DE MERCADEO
DEPENDE DE:	Administración General
SUBORDINADOS:	Relaciones Pública y Marketing
FUNCIÓN BÁSICA:	Definir las estrategias de comunicación ante los medios y así como de los programas que apoyen el realzar la imagen de la organización
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 5. Trabajar en conjunto con todos quienes hacen FEDERIOS, para desarrollar e implementar la estrategia de marca y desarrollo creativo; investigar, diseñar y producir materiales de comunicación y programas que respondan a los objetivos estratégicos. 6. Coordinar varias iniciativas en un esfuerzo, para realzar la imagen y reputación de FEDERIOS 7. Responsable por la dirección estratégica y desarrollo de las relaciones públicas de la organización 8. Liderar un equipo de manejo de crisis, trabajar de cerca con la administración en responder a cualquier crisis que requiera el apoyo del equipo de relaciones públicas 9. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 10. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS. 11. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 12. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesional universitario en Mercadeo, Comunicaciones o área relacionada, ✓ 1 años de experiencia en dirección de mercadeo, preferible en educación. ✓ Disciplinado, con iniciativa para comenzar proyectos, pensamiento creativo y análisis. ✓ Poseer un fuerte conjunto de habilidades directivas, de mercadeo, de comunicación estratégica y planificación. ✓ Manejo programas informáticos: HTML, Java, Bases de Datos. Diseño Gráfico.

PUESTO:	RELACIONISTA PÚBLICO
DEPENDE DE:	Jefe Departamento de Mercadeo
SUBORDINADOS:	Lic. en Marketing
FUNCIÓN BÁSICA:	Planificar los distintos eventos académicos, culturales, sociales y de publicidad, coordinando, supervisando y ejecutando planes y programas, a fin de divulgar las actividades de la Institución.

RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordina los distintos programas de relaciones públicas a desarrollarse en la Institución. 2. Coordina y participa en la organización, con eventos deportivos, culturales y otros. 3. Atiende y acompaña visitantes especiales, en la Institución. 4. Realiza diligencias ante instituciones públicas y privadas 5. Divulga mediante programas permanentes o especiales, las diversas actividades de la Institución a través de los medios de comunicación social. 6. Asesora en materia de su competencia. 7. Establece políticas comunicacionales acordes con las actividades de la Institución. 8. Coordina el apoyo logístico en la realización de eventos. 9. Representa a la Institución en actos y/o eventos públicos y privados. 10. Brinda apoyo a las diversas unidades de la Institución en el desarrollo de talleres, seminarios y otros. 11. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. 12. Realiza cualquier otra tarea afán que le sea asignada. 13. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 14. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	<p>Licenciado en Comunicación Social o el equivalente, con experiencia min 2 años en cargos similares conocimientos en: Protocolo, etiqueta, Relaciones Públicas, Computación y sistemas operativos, Oratoria.</p> <p>Habilidad para: Tratar en forma cortés a invitados y público en general, Comunicarse en forma clara y precisa, Organizar eventos, Dar instrucciones.</p> <p>Destrezas: El manejo de equipos de computación, El manejo de equipos e instrumentos audiovisuales.</p>

PUESTO:	MARKETING
DEPENDE DE:	Departamento de Mercadeo
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Diseñar, planificar, elaborar y aplicar los planes de marketing de la organización.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación e implementación de estrategias de Marketing 2. Promoción y publicidad 3. Marketing directo 4. Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas

	asignadas por su jefe inmediato sus superiores, y. 5. Las responsabilidades que estuvieren los estatutos y reglamentos de FEDERIOS.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Ingeniero en Marketing, Licenciado en Marketing. Con 2años mínimo de experiencia en el cargo. Habilidad Manejo de utilitarios. Liderazgo, Trabajo en equipo, Habilidad de Comunicación, Toma de decisiones, Solución de problemas y Responsabilidad. Manejo programas informáticos: HTML, Java, Bases de Datos. Diseño Gráfico.

b. Evaluación del desempeño: Con la evaluación del desempeño a los colaboradores, FEDERIOS podrá conocer si éstos cumplen con sus tareas encomendadas. Asimismo ellos podrán conocer cuál ha sido su desempeño y mejorar si es necesario. Esta evaluación la puede realizar el jefe inmediato. Para realizar la evaluación del desempeño es necesaria la aplicación de métodos para la evaluación.

- Aplicación de métodos modernos de evaluación del desempeño: El método a utilizar para la evaluación del desempeño es el de Evaluación participativa por objetivos (EPPO), ya que lo que se busca es conocer el desempeño de los colaboradores con relación a los objetivos organizacionales y personales. Para lo cual la evaluación se la realizará en base a lo siguiente:
 - *Alcance del objetivo en el tiempo determinado: Si el objetivo se alcanzó o no
 - *Compromiso personal para alcanzar los objetivos: Si la persona demostró compromiso para el alcance del objetivo
 - *Recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos: Si el colaborador conto con la ayuda de los recursos y medios para hacer efectivo el alcance de los objetivos
 - *El desempeño del evaluado para alcanzar los objetivos: El comportamiento que tiene la persona para alcanzar los objetivos
 - *Monitoreo de los resultados: Comprobar el costo/beneficio de los resultados para lograr los objetivos
 - *Realimentación y evaluación continua: Brindar al colaborador la información necesaria para que realice sus actividades y evaluar continuamente los resultados.

- ¿Cómo se va a administrar el desempeño? Para poder administrar el desempeño de los colaboradores de FEDERIOS es necesario que ellos conozcan cuáles son sus

Capacidades, habilidades, destrezas y competencias para que puedan desarrollarlas al máximo en las actividades que realizan en la organización.

- Aplicaciones de la evaluación del desempeño: Se hace necesario que FEDERIOS aplique la evaluación del desempeño con el fin de:

*Colocar a las personas: Mediante la evaluación del desempeño se pueden conocer las habilidades y competencias de las personas lo cual le va a permitir a FEDERIOS colocar a las personas en el puesto que mejor se adapten.

*Desarrollar a las personas: La evaluación del desempeño muestra cuales son las fortalezas y debilidades de las personas lo cual le permite a FEDERIOS capacitar a aquellas personas que muestren debilidad en cada área.

Los indicadores de desempeño a tomar en cuenta serán: El porcentaje del cumplimiento de los objetivos propuestos, en la medida de que los colaboradores aporten con sus conocimientos, habilidades y competencias para lograrlos. El grado de satisfacción que tengan las personas al ejecutar las actividades que benefician a la organización en general.

3.3. Proceso de Compensación de las personas.

Es a través de este proceso que FEDERIOS puede incentivar o motivar a sus colaboradores. Lo cual le va a permitir remunerar e incentivar a sus colaboradores de manera justa, basado en las políticas salariales.

a. Remuneración: La remuneración es parte esencial para que las personas se sientan motivadas, es por esta razón que FEDERIOS necesita implementar un diseño del sistema de remuneración para poder cumplir con sus obligaciones.

- Diseño del sistema de remuneración: El diseño del sistema de remuneración a aplicarse en FEDERIOS está basado en el criterio de remuneración del puesto, la cual se enfoca en la medida que el puesto y los conocimientos de las personas contribuyen al trabajo en la organización.

PAGO DE SUELDO MENSUAL									
		APORTE PATRONAL	IECE	SECAP	FONDO DE RESERVA		DECIMOS		
PUESTO	SUELDO	11,15%	0,50%	0,50%	8,33%	TOTAL	3ERO.	4TO.	TOTAL ANUAL
ADMINISTRATIVO 1	\$ 400,00	\$ 44,60	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 33,32	\$ 481,92	\$ 400,00	\$ 318,00	\$ 6.501,04
ADMINISTRATIVO 2	\$ 415,00	\$ 46,27	\$ 2,08	\$ 2,08	\$ 34,57	\$ 499,99	\$ 415,00	\$ 318,00	\$ 6.732,90
ADMINISTRATIVO 3	\$ 420,00	\$ 46,83	\$ 2,10	\$ 2,10	\$ 34,99	\$ 506,02	\$ 420,00	\$ 318,00	\$ 6.810,19
ADMINISTRATIVO 4	\$ 430,00	\$ 47,95	\$ 2,15	\$ 2,15	\$ 35,82	\$ 518,06	\$ 430,00	\$ 318,00	\$ 6.964,77
ADMINISTRATIVO 5	\$ 450,00	\$ 50,18	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 37,49	\$ 542,16	\$ 450,00	\$ 318,00	\$ 7.273,92
ADMINISTRATIVO 6	\$ 460,00	\$ 51,29	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 38,32	\$ 554,21	\$ 460,00	\$ 318,00	\$ 7.428,50
ADMINISTRATIVO 7	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 41,65	\$ 602,40	\$ 500,00	\$ 318,00	\$ 8.046,80
ADMINISTRATIVO 8	\$ 550,00	\$ 61,33	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 45,82	\$ 662,64	\$ 550,00	\$ 318,00	\$ 8.819,68
ADMINISTRATIVO 9	\$ 600,00	\$ 66,90	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 49,98	\$ 722,88	\$ 600,00	\$ 318,00	\$ 9.592,56
ADMINISTRATIVO 10	\$ 630,00	\$ 70,25	\$ 3,15	\$ 3,15	\$ 52,48	\$ 759,02	\$ 630,00	\$ 318,00	\$ 10.056,29
ADMINISTRATIVO 11	\$ 650,00	\$ 72,48	\$ 3,25	\$ 3,25	\$ 54,15	\$ 783,12	\$ 650,00	\$ 318,00	\$ 10.365,44
ADMINISTRATIVO 12	\$ 700,00	\$ 78,05	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 58,31	\$ 843,36	\$ 700,00	\$ 318,00	\$ 11.138,32
ADMINISTRATIVO 13	\$ 750,00	\$ 83,63	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 62,48	\$ 903,60	\$ 750,00	\$ 318,00	\$ 11.911,20
ADMINISTRATIVO 14	\$ 800,00	\$ 89,20	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 66,64	\$ 963,84	\$ 800,00	\$ 318,00	\$ 12.684,08
ADMINISTRATIVO 15	\$ 850,00	\$ 94,78	\$ 4,25	\$ 4,25	\$ 70,81	\$ 1.024,08	\$ 850,00	\$ 318,00	\$ 13.456,96
ADMINISTRATIVO 16	\$ 1.200,00	\$ 133,80	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 99,96	\$ 1.445,76	\$ 1.200,00	\$ 318,00	\$ 18.867,12
ADMINISTRATIVO 17	\$ 1.500,00	\$ 167,25	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 124,95	\$ 1.807,20	\$ 1.500,00	\$ 318,00	\$ 23.504,40
ADMINISTRATIVO 18	\$ 2.500,00	\$ 278,75	\$ 12,50	\$ 12,50	\$ 208,25	\$ 3.012,00	\$ 2.500,00	\$ 318,00	\$ 38.962,00

- Administrativo 1: Fisiatra
- Administrativo 2: Auxiliar de Guardalmacén
- Administrativo 3: Auxiliar Administrativa, Auxiliar de Fisiatra y Auxiliar de Relaciones Publicas
- Administrativo 4: Digitador Director Técnico Metodológico
- Administrativo 5: Auxiliar del Dpto. Medico y Auxiliar de Rec. Humanos.
- Administrativo 6: Recepcionista
- Administrativo 7: Psicólogo y Jefe de Sistemas
- Administrativo 8: Odontólogo y Secretaria del Director Técnico Metodológico
- Administrativo 9: Monitor de Fútbol, Auxiliares de Contabilidad, Jefe de Relaciones Publicas y Guardalmacén
- Administrativo 10: Auxiliar de Tesorería
- Administrativo 11: Fisiatras
- Administrativo 12: Asesor Jurídico Adscrito a la Presidencia de FEDERIOS
- Administrativo 13: Auxiliar del Director Técnico Metodológico

- Administrativo 14: Contador, Jefe de Personal Administrativo, Reportera, Coordinadora del DTM y Tesorera
- Administrativo 15: Secretaria General
- Administrativo 16: Médico
- Administrativo 17: Director del Departamento Técnico Metodológico y Directora Financiera
- Administrativo 18: Administradora

PAGO DE SUELDO MENSUAL									
		APORTE PATRONAL	IECE	SECAP	FONDO DE RESERVA		DECIMOS		
PUESTO	SUELDO	11,15%	0,50%	0,50%	8,33%	TOTAL	3ERO.	4TO.	TOTAL ANUAL
TECNICO 1	\$ 350,00	\$ 39,03	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 29,16	\$ 421,68	\$ 350,00	\$ 318,00	\$ 5.728,16
TECNICO 2	\$ 420,00	\$ 46,83	\$ 2,10	\$ 2,10	\$ 34,99	\$ 506,02	\$ 420,00	\$ 318,00	\$ 6.810,19
TECNICO 3	\$ 450,00	\$ 50,18	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 37,49	\$ 542,16	\$ 450,00	\$ 318,00	\$ 7.273,92
TECNICO 4	\$ 480,00	\$ 53,52	\$ 2,40	\$ 2,40	\$ 39,98	\$ 578,30	\$ 480,00	\$ 318,00	\$ 7.737,65
TECNICO 5	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 41,65	\$ 602,40	\$ 500,00	\$ 318,00	\$ 8.046,80
TECNICO 6	\$ 530,00	\$ 59,10	\$ 2,65	\$ 2,65	\$ 44,15	\$ 638,54	\$ 530,00	\$ 318,00	\$ 8.510,53
TECNICO 7	\$ 575,00	\$ 64,11	\$ 2,88	\$ 2,88	\$ 47,90	\$ 692,76	\$ 575,00	\$ 318,00	\$ 9.206,12
TECNICO 8	\$ 600,00	\$ 66,90	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 49,98	\$ 722,88	\$ 600,00	\$ 318,00	\$ 9.592,56
TECNICO 9	\$ 700,00	\$ 78,05	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 58,31	\$ 843,36	\$ 700,00	\$ 318,00	\$ 11.138,32
TECNICO 10	\$ 750,00	\$ 83,63	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 62,48	\$ 903,60	\$ 750,00	\$ 318,00	\$ 11.911,20
TECNICO 11	\$ 870,00	\$ 97,01	\$ 4,35	\$ 4,35	\$ 72,47	\$ 1.048,18	\$ 870,00	\$ 318,00	\$ 13.766,11
TECNICO 12	\$ 900,00	\$ 100,35	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 74,97	\$ 1.084,32	\$ 900,00	\$ 318,00	\$ 14.229,84
TECNICO 13	\$ 1.000,00	\$ 111,50	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 83,30	\$ 1.204,80	\$ 1.000,00	\$ 318,00	\$ 15.775,60
TECNICO 14	\$ 1.100,00	\$ 122,65	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 91,63	\$ 1.325,28	\$ 1.100,00	\$ 318,00	\$ 17.321,36
TECNICO 15	\$ 1.200,00	\$ 133,80	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 99,96	\$ 1.445,76	\$ 1.200,00	\$ 318,00	\$ 18.867,12
TECNICO 16	\$ 1.300,00	\$ 144,95	\$ 6,50	\$ 6,50	\$ 108,29	\$ 1.566,24	\$ 1.300,00	\$ 318,00	\$ 20.412,88
TECNICO 17	\$ 1.500,00	\$ 167,25	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 124,95	\$ 1.807,20	\$ 1.500,00	\$ 318,00	\$ 23.504,40

- Técnico 1: Monitores de Fútbol, Monitor de Lucha, Monitor de Tenis de mesa y Monitor de Baloncesto
- Técnico 2: Monitores de los diferentes deportes (Ajedrez, Atletismo, Ciclismo, etc.)
- Técnico 3: Utilero de Fútbol y Monitores de deportes
- Técnico 4: Auxiliar del DTM

- Técnico 5: Monitor de potencia, Jefe de cátedra de ciclismo, Jefe de cátedra de TKD, Monitor de Básquet, Monitor de Patinaje, Monitor de Levantamiento de pesas y Monitor de Judo
- Técnico 6: Monitor de Atletismo y Monitor de Judo
- Técnico 7: Monitor de Tenis de mesa
- Técnico 8: Jefe de cátedra de Tenis de mesa
- Técnico 9: Jefe de cátedra de fútbol, Monitor de pesas, Monitor de baloncesto, Monitor de gimnasia y Auxiliar técnico de gimnasio
- Técnico 10: Jefe de cátedra de Esgrima
- Técnico 11: Jefe de cátedra de atletismo
- Técnico 12: Entrenador de boxeo, Jefe de cátedra de Karate y Entrenador de Fútbol
- Técnico 13: Jefe de cátedra de gimnasia
- Técnico 14: Jefe de cátedra de ajedrez y Jefe de cátedra de básquet
- Técnico 15: Jefe de cátedra de boxeo
- Técnico 16: Jefe de cátedra de lucha
- Técnico 17: Jefe de cátedra de levantamiento de pesas

PAGO DE SUELDO MENSUAL									
		APORTE PATRONAL	IECE	SECAP	FONDO DE RESERVA		DECIMOS		
PUESTO	SUELDO	11,15%	0,50%	0,50%	8,33%	TOTAL	3ERO.	4TO.	TOTAL ANUAL
SERVICIO 1	\$ 347,33	\$ 38,73	\$ 1,74	\$ 1,74	\$ 28,93	\$ 418,46	\$ 347,33	\$ 318,00	\$ 5.686,89
SERVICIO 2	\$ 393,17	\$ 43,84	\$ 1,97	\$ 1,97	\$ 32,75	\$ 473,69	\$ 393,17	\$ 318,00	\$ 6.395,46
SERVICIO 3	\$ 406,92	\$ 45,37	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 33,90	\$ 490,26	\$ 406,92	\$ 318,00	\$ 6.608,01
SERVICIO 4	\$ 407,50	\$ 45,44	\$ 2,04	\$ 2,04	\$ 33,94	\$ 490,96	\$ 407,50	\$ 318,00	\$ 6.616,97
SERVICIO 5	\$ 409,42	\$ 45,65	\$ 2,05	\$ 2,05	\$ 34,10	\$ 493,27	\$ 409,42	\$ 318,00	\$ 6.646,65
SERVICIO 6	\$ 411,50	\$ 45,88	\$ 2,06	\$ 2,06	\$ 34,28	\$ 495,78	\$ 411,50	\$ 318,00	\$ 6.678,80
SERVICIO 7	\$ 439,58	\$ 49,01	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 36,62	\$ 529,61	\$ 439,58	\$ 318,00	\$ 7.112,85
SERVICIO 8	\$ 441,67	\$ 49,25	\$ 2,21	\$ 2,21	\$ 36,79	\$ 532,12	\$ 441,67	\$ 318,00	\$ 7.145,16
SERVICIO 9	\$ 442,50	\$ 49,34	\$ 2,21	\$ 2,21	\$ 36,86	\$ 533,12	\$ 442,50	\$ 318,00	\$ 7.157,99
SERVICIO 10	\$ 445,00	\$ 49,62	\$ 2,23	\$ 2,23	\$ 37,07	\$ 536,14	\$ 445,00	\$ 318,00	\$ 7.196,63
SERVICIO 11	\$ 493,33	\$ 55,01	\$ 2,47	\$ 2,47	\$ 41,09	\$ 594,36	\$ 493,33	\$ 318,00	\$ 7.943,70
SERVICIO 12	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 41,65	\$ 602,40	\$ 500,00	\$ 318,00	\$ 8.046,80

- Servicio 1: Profesoras y Auxiliar guardalmacén
- Servicio 2: Auxiliar de servicios y Auxiliar de mantenimiento de escuela
- Servicio 3: Guardianes de residencia, Conserjes de residencia, Guardián de edificio administrativo y Auxiliar de servicios.
- Servicio 4: Chofer
- Servicio 5: Conserje
- Servicio 6: Auxiliar de servicios y Mensajero
- Servicio 7: Auxiliar mantenimiento de escuela, Auxiliar de servicios y Auxiliar mantenimiento de estadio
- Servicio 8: Conserje de piscina y Conserje de coliseo
- Servicio 9: Conserje de estadio y Conserje de piscina
- Servicio 10: Jefe de mantenimiento
- Servicio 11: Administrador de residencia
- Servicio 12: Administrador general de escenarios deportivos

b. Prestaciones:

Política salarial: La política salarial que es el criterio o marco referencial que va a tomar en cuenta para FEDERIOS para cumplir con las prestaciones de sus colaboradores será en base a los beneficios sociales (**Afiliación a la Seguridad Social, Pago por Horas extras, Pago del Décimo tercer sueldo, Pago del Décimo cuarto Sueldo, Pago del Fondo de reserva. Vacaciones anuales, Pago de la Jubilación patronal y Licencia por Paternidad**); incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa y oportunidades de crecimiento. Esto con el fin de que los colaboradores se sientan motivados de pertenecer a la organización, y cumplan con sus responsabilidades aportando con todos sus conocimientos y habilidades.

c. Incentivos: Con el propósito de mejorar el desempeño de las personas, mejorar los resultados y alcanzar los objetivos en común, se hace necesario que FEDERIOS adopte un sistema de recompensas, el cual le va a permitir lograr su propósito.

- **Recompensas:** Las recompensas le van a ayudar a FEDERIOS, a fortalecer el trabajo en equipo, el desempeño laboral, la responsabilidad de cada persona, y la pertenencia a la organización, etc. El tipo de recompensa por el que debe adoptar FEDERIOS, es el de recompensas por el desempeño excepcional, la cual le va a permitir reconocer los meritos de cada colaborador que cumpla con sus actividades de manera excepcional, aportando al mejoramiento de la imagen de la organización. Es decir que será recompensado un colaborador que realice sus actividades de la mejor manera dándole seguridad laboral (estabilidad), promoción a otros cargos o ascensos, bono especial, reconocimiento de parte de los directivos.

3.4. Proceso de Desarrollo de las personas.

a. Formación: La formación de los colaboradores de FEDERIOS va a aportar a que éstos se desarrollen en todas las áreas y así cumplir con sus funciones. Las capacitaciones son esenciales para lograr este objetivo.

- **Programa de capacitaciones:** Para llevar a cabo el programa de capacitación se ha hecho necesario conocer cuáles son las deficiencias o necesidades de capacitación en FEDERIOS. El objetivo de las capacitaciones será fortalecer las competencias de

los colaboradores de acuerdo al área donde laboran, así como la capacitación en temas básicos que les ayuden a mejorar su desarrollo profesional y personal.

Participantes	Tema de capacitación	Responsable
Administrativos	Innovación y desarrollo	Jefe de talento humano
Administrativos	Trabajo en equipo	Administración general
Departamento de talento humano	Administración de recursos humanos	Administración general
Jefes departamentales	Inteligencia emocional	Administración general
Administrativos	Competencias laborales	Administración general
Departamento de relaciones públicas	Comunicación	Administración general
Todos los colaboradores	Motivación	Administración general
Todos los colaboradores	Manejo del estrés	Administración general
Personal de servicio	Seguridad	Departamento administrativo
Jefes departamentales	Solución de problemas	Administración general
Administrativos	Estrategias empresariales	Administración general
Auxiliares de departamentos	Asistencia administrativa	Administración general

- Evaluación del programa de capacitaciones: Se recomienda evaluar el programa de capacitación a nivel de puesto, ya que lo que se busca con las capacitaciones es lograr el buen desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo, es decir que luego de las capacitaciones se evaluará el comportamiento y desarrollo del colaborador con el fin de comparar su rendimiento antes y después de la capacitación, para conocer los resultados de la misma. La persona encargada de la evaluación será el jefe de recursos humanos quien verificará el desempeño del colaborador en base al programa de capacitaciones aplicadas, controlando el porcentaje de efectividad que ha tenido la capacitación en los colaboradores. Es decir si un colaborador recibe una capacitación en el tema de trabajo en equipo, la persona que lo evalúa, confirmará si el colaborador aplica los conocimientos adquiridos, el tiempo que le toma poner en práctica los conocimientos adquiridos y el grado de satisfacción que genera a toda la organización.

b. Desarrollo: A través del desarrollo de las personas, FEDERIOS va poder cumplir con los objetivos organizacionales, ya que esto implica que las personas se sientan satisfechas tanto profesional o personal. Para lo cual es preciso aplicar técnicas de

desarrollo organizacional, se hace necesario que FEDERIOS aplique las técnicas más convenientes para lograr el desarrollo de todos sus colaboradores.

- Técnicas del desarrollo organizacional: Las técnicas de desarrollo organizacional se deben aplicar de acuerdo a la necesidad de la organización. En el caso de FEDERIOS, se han determinado las siguientes técnicas de desarrollo organizacional para que alcance sus objetivos organizacionales.

*Grupos "T": Los grupos "T" proporcionan a las personas una conciencia de su conducta, con el fin de lograr empatía, saber escuchar, tolerancia, etc. De acuerdo a la información obtenida, se hace necesaria la aplicación de la técnica de grupos "T" con el fin de crear en los colaboradores de FEDERIOS una conciencia de su comportamiento en la organización, es decir que ellos puedan conocer si su comportamiento y el de sus compañeros es el correcto en la organización. Esto va a permitir mejorar que los colaboradores se preocupen de tener una actitud adecuada y así disminuir la tensión y el conflicto en la organización. Es recomendable que los grupos no deban incluir más de 15 personas, en el que los colaboradores compartan sus experiencias personales, información de lo laboral y den su propia opinión acerca de cómo solucionar los problemas.

*Formación de equipos: La formación de equipos consiste en agrupar a los colaboradores que son parte del mismo departamento es decir pertenecen a la misma área, y reportan a un mismo superior en común. Por lo cual esta técnica de desarrollo organizacional le va a permitir a FEDERIOS que sus colaboradores aborden los problemas que tienen en común a la hora de realizar su trabajo. Esto va a ayudar a que se conozcan de una mejor manera todos los que conforman el grupo, y apoyarse mutuamente, tratando estrictamente asuntos que conciernen a sus tareas.

c. Aprendizaje: A través del aprendizaje los colaboradores van a poder desarrollar las competencias necesarias para poder realizar las actividades diarias. Es preciso determinar cuáles serán los objetivos de aprendizaje en FEDERIOS.

- Objetivos de aprendizaje: Entre los objetivos de aprendizaje se mencionan los siguientes:
 1. Adquirir y desarrollar habilidades y aptitudes para poder realizar sus actividades de manera eficaz.
 2. Obtener información, la cual les va a permitir tener nuevos conceptos para poder aplicarlos en sus tareas.
 3. Cambiar el punto de vista, hábitos, y actitudes de los colaboradores.

- d. Administración del conocimiento: Mediante la administración del conocimiento se busca transformar la información que se ha obtenido, con el fin de que se logren los objetivos propuestos. Para que FEDERIOS logre una buena administración del conocimiento debe desarrollar en sus colaboradores la creatividad, ya que mediante la creatividad los colaboradores van a poder realizar su trabajo de manera diferente, derribando paradigmas, argumentos e ideas que no les dejan hacer su trabajo de manera que logren sus objetivos personales y organizacionales.

- Sugerencias para incentivar la creatividad en FEDERIOS. La creatividad necesita ser incentivada en los colaboradores, para lo cual se hacen las siguientes sugerencias:
 1. Motivar a las personas a que realicen sus actividades de forma diferente a la que normalmente lo hacen, con el fin de que ellas vean el cambio como algo positivo.
 2. Incentivar a los colaboradores a que sugieran ideas nuevas para realizar algún proyecto.
 3. Desarrollar equipos de trabajo, que busquen nuevas ideas para lograr un objetivo.
 4. Permitir cierto nivel razonable de fracaso, para que los colaboradores pierdan el temor, y sientan confianza.
 5. Es necesario reconocer o premiar, a los colaboradores cuando tengan una idea que al aplicarla cumpla el propósito.
 6. La supervisión de los colaboradores es relevante, ya que evita los conflictos entre los miembros del equipo, así como el cometer cualquier error.

3.5. Proceso para retener a las personas.

a. Disciplina: Es por medio de la disciplina que FEDERIOS, va a lograr corregir ciertas falencias en cuanto al comportamiento que debe tener cada colaborador. Asimismo ayudará a evitar comportamientos inadecuados que puedan afectar a toda la organización. La disciplina requiere de la aplicación de procedimientos disciplinarios y políticas, las cuales le van a ayudar a FEDERIOS a cumplir con su objetivo. La disciplina en sí, no actúa como un factor de motivación en los trabajadores, pero si ayuda a que las personas estén conscientes de que si cometen algún error o falta, tendrán que recibir la sanción. Esto proporciona una alerta a los colaboradores para que busquen la excelencia en todo lo que hacen y por ende permanezcan en la organización, esto se complementa con las respectivas recompensas que se otorgarán a aquellos colaboradores que cumplan de manera excelente su trabajo.

- Procedimientos disciplinarios: La disciplina actúa como un procedimiento administrativo, que busca hacer correctivos a los colaboradores, cuando éstos cometan algún error al momento de realizar sus actividades. Esto permite que no vuelva a cometer la misma falta y que asimismo los demás colaboradores también sean advertidos.

Para poder aplicar los procedimientos disciplinarios se necesita la colaboración de todas las personas que son parte de la organización. Se va a seguir el procedimiento de manera ordenada, no se debe pasar por alto ningún punto, para que así se lo pueda implementar a todas las personas de la misma forma y evitar comentarios acerca de preferencias o acepción de personas. El procedimiento va a tener los siguientes parámetros a seguir:

1. Comunicar cuales son las políticas y, reglamentos que tiene FEDERIOS, todas las personas que laboran en FEDERIOS tienen la obligación de conocer todas las reglas que tiene la organización, y cuáles son las sanciones para así evitar el ser disciplinado. Cuando un colaborador conoce las políticas de la organización no va a tener excusa de no cumplirlas.
2. Controlar a través de documentos, toda acción disciplinaria con el propósito de que exista una evidencia de los hechos, y no halla duda de ninguna parte. (Ver Anexo # 4)

3. Aplicar la disciplina sin que exista discriminación ni preferencia, para lo cual se debe estudiar cada caso de manera que las personas sientan que la disciplina es legítima.

Política disciplinaria: Entre las políticas disciplinarias que se le sugiere a FEDERIOS aplicar se pueden mencionar las siguientes:

1. Sancionar a todo colaborador que no cumpla con sus tareas asignadas, investigando si existe una falta indisciplinaria, luego proceder a conversar con el colaborador para conocer la causa de su actuación, y hacer el llamado de atención verbal al colaborador, este procedimiento lo debe realizar el Jefe de Talento Humano, previa notificación por parte del jefe inmediato. Si el colaborador vuelve a cometer la misma falta se le hará el llamado de atención por escrito, esta advertencia tiene que ser firmada por el colaborador, el jefe inmediato, el jefe de talento humano y el presidente de la asociación de empleados, con el fin de que exista una constancia de la falta. Dependiendo de la gravedad de la falta o reincidencia en cometer la falta es necesario que sea el jefe inmediato quien imponga la sanción respectiva, luego de hacer el correspondiente análisis del caso y en coordinación con el Jefe de talento humano, basándose en los principios de las obligaciones de los empleados al momento de firmar el contrato.

2. Establecer multas del 10% del sueldo por no cumplir el horario de trabajo: Las multas serán descontadas directamente de su remuneración neta.

3. El despido o separación de la organización, se hará cuando el colaborador realice faltas serias o graves, sea reincidente o que no responda a los llamados de atención que se le han hecho anteriormente, para lo cual es necesario que se realice un informe con las pruebas o evidencias que se han llevado en el archivo que demuestre la reincidencia de las faltas.

Se considerarán faltas graves los siguientes actos: El mal desempeño laboral o el incumplimiento de las políticas para el trabajo. Ausentismo excesivo, retrasos en varias ocasiones, incapacidad persistente para cumplir con los requisitos normales del trabajo o una actitud negativa hacia la organización, el jefe inmediato o los compañeros de trabajo. La mala conducta como: robar e insubordinación.

b. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo

- Programa de Higiene, Seguridad y Calidad de vida en el trabajo: El siguiente programa busca mejorar la higiene, seguridad y calidad de vida de los colaboradores de FEDERIOS. Para lo cual es necesaria la participación y colaboración de todos quienes conforman la organización creando un Comité de vigilancia para la aplicación del programa.

1. Elaborar un Manual de inducción que contenga la inducción de seguridad y salud ocupacional para aquellas personas que ingresen por primera vez a FEDERIOS. Este manual va a permitir asesorar e instruir a los trabajadores para la correcta utilización de los elementos de protección cuando realicen alguna tarea específica, así como el poder adoptar medidas para el correcto desarrollo de sus actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares de trabajo. Como por ejemplo, la luz adecuada para realizar ciertas tareas, mantener la postura del cuerpo correcta cuando se encuentre haciendo alguna actividad, los sistemas de ventilación que se encuentren funcionando, etc.

2. Indicar las medidas correctivas para evitar los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

3. Elaborar un horario de mínimo 2 horas a la semana para dedicarlo a actividades de salud ocupacional en el que participen todos los colaboradores.

4. Cada persona que ingrese por primera vez a laborar en FEDERIOS deberá someterse a evaluaciones médicas ocupacionales de pre-ingreso, periódicas y de retiro, estas evaluaciones se realizarán dependiendo del puesto de trabajo que ocupe.

5. Coordinar con la administración, la realización de actividades recreativas que promuevan la calidad de vida en los colaboradores, esto con el fin de disminuir el estrés laboral.

6. Colocar un Botiquín de primeros auxilios: Asignar a una persona para que se haga responsable de su manejo y uso.

7. Inspeccionar y comprobar la efectividad y el buen funcionamiento de los equipos de seguridad y control de los riesgos como la carga y suministro extintores.

8. Elaborar protocolos de mantenimiento Preventivo y Correctivo de herramientas, equipos y maquinarias

9 Es de suma importancia la señalización de todas las áreas de trabajo, prohibido el paso, vías de circulación, señalar salidas y entradas y salidas de emergencia. Esto con el fin de facilitar la ubicación de cada departamento, y si se presenta alguna emergencia salir por la puerta correcta.

10. Realizar actividades de simulacros, con el fin de que todos las personas que laboran en FEDERIOS se encuentren preparadas para enfrentar alguna emergencia como: Incendio, terremoto, robo, etc.

11. Aplicar medidas de cuidados ambientales a la hora de manejar los desechos, se hace necesario ubicar botes de basura que tengan la identificación respectiva para colocar, pasticos, vidrio, cartón, etc. Para una conciencia ambiental en los colaboradores en cuanto al manejo de los desechos.

- Evaluación del Programa de Higiene y seguridad en el trabajo

1. Crear un Comité de vigilancia del programa de higiene y seguridad en el trabajo, con el objetivo de que le den seguimiento al programa para que se cumpla por parte de FEDERIOS como de los colaboradores.

2. Realizar reuniones mensuales con las personas que integran el comité de vigilancia del programa de higiene y seguridad laboral, para dar conocer alguna novedad y todo lo ocurrido en el mes.

3. Analizar cada caso que se presente como accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. En caso de accidente de trabajo o de cualquier situación de riesgo el Comité deberá reunirse en forma extraordinaria para proceder a realizar la investigación y/ o tomar las medidas del caso.

4. Entrevistar a cada colaborador para conocer el grado de satisfacción que tiene acerca del programa de higiene y seguridad laboral. Asimismo se podrán conocer sus ideas y perspectivas que puedan ayudar a mejorar el programa y por ende la salud de cada persona que es parte de FEDERIOS.

c. Relaciones con los colaboradores: La relación de los colaboradores con FEDERIOS es muy importante ya que es a través de una buena relación se van a lograr los objetivos en conjunto. El diseño de un programa de relaciones contribuirá al manejo de las relaciones entre la organización y sus colaboradores. La participación de todas las personas que conforman FEDERIOS es de suma importancia para lograr el éxito de

este plan ya que trata de fortalecer la relación entre todos los que son parte de la organización no solamente de un grupo.

- Diseño de un programa de relaciones con los colaboradores: El programa de relaciones entre los colaboradores de FEDERIOS, busca lograr la armonía y el buen clima laboral, ya que ninguna organización puede lograr el éxito si en ella sus colaboradores no se sienten satisfechos.
 1. Formar una comisión de evaluación de las relaciones entre los colaboradores de FEDERIOS, que ayude al cumplimiento del programa.
 2. Para que exista una buena relación entre las personas, tiene que existir una buena comunicación; para lo cual se hace necesario que los jefes con los subordinados y entre compañeros, tengan contacto el mayor tiempo posible. Pero esta relación tiene que basarse en el respeto, la paciencia y amabilidad. Todas las personas deben sentirse respetadas y valoradas para poder dar lo mismo.
 3. El trato entre las personas que laboran en FEDERIOS debe ser respetando siempre las opiniones de cada parte, siempre tratando de llegar a un acuerdo que beneficie a las dos partes, cuando se presente alguna situación conflictiva. Asimismo se le debe dar a cada persona la oportunidad de dar su opinión, punto de vista, para tomar alguna decisión.
 4. Brindar las facilidades necesarias para que toda persona realice su trabajo, ya que si las personas no se sienten bien en donde laboran no van a poder desarrollar todas sus capacidades y habilidades para lograr los objetivos. Esto también tiene que ver con el apoyo que recibe todo colaborador de parte de FEDERIOS, se hace preciso que las personas se sientan no como un trabajador sino como un colaborador, alguien que es importante para la organización.
 5. La aplicación de sanciones y disciplinas debe ser igual para todos, para que ningún colaborador se sienta discriminado ni preferido. Esto contribuirá a que todas las personas se sientan tratadas por igual y no afecte su desempeño laboral.
 6. Realizar reuniones periódicas para evaluar las relaciones entre los colaboradores, para poder hacer mejoras en base a las opiniones y sugerencias dadas en la reunión, también esto permitirá solucionar algún problema si existiere.

3.6. Proceso para auditar a las personas.

El proceso para auditar a las personas le va ayudar a FEDERIOS controlar el desempeño de sus colaboradores lo cual le va a dar a conocer los resultados que se han obtenido para lograr los objetivos.

a. Base de datos de la administración de recursos humanos: La base de datos para la administración de recursos humanos de FEDERIOS, va a obtener los registros y datos de todos los colaboradores, esto le va a ayudar a FEDERIOS a obtener información valiosa a la hora de tomar alguna decisión en cuanto a las personas que laboran en la organización.

- Proceso de información obtenida: Los datos que se obtienen deben ser procesados para convertirlos en información. Es decir que cada dato que tenemos de alguna persona en el momento que la ingresamos al sistema se va a transformar en información útil que luego se va a tomar en cuenta para tomar alguna decisión en cuanto a la administración del recurso humano.
 1. Para realizar el procesamiento de datos se debe definir que información se desea obtener con estos datos por ejemplo: Cuál es la competencia que tiene cada colaborador, el perfil de cada colaborador, los datos personales de cada persona, sus prestaciones, etc.
 2. Definir la forma de obtener los datos, es decir a través de las técnicas que FEDERIOS va a utilizar para conocer los datos como observación, entrevista a los colaboradores, fichas, etc.
 3. La persona encargada del procesamiento de datos, tiene que seleccionar que datos son relevantes, de aquellos que no lo son para que no exista información que no se la va a utilizar, asimismo evitará la saturación de la base de datos.
 4. Para procesar los datos se deben ordenar de acuerdo a su categoría por ejemplo: Datos de todos los jefes departamentales, los colaboradores que tengan más antigüedad, los colaboradores con menos tiempo, los colaboradores nuevos, por departamento, de acuerdo a la necesidad de la información que se requiera.
 5. Los datos tienen que actualizarse frecuentemente con el propósito de que la información que se tenga a la mano sea veraz y oportuna. Por ejemplo un

colaborador que obtuvo algún título académico, el cambio de estado civil, el ascenso de algún colaborador, el retiro de algún colaborador, etc.

6. La codificación de los datos es esencial con el fin de que en el momento de que se busque la información se la encuentre rápidamente.

7. El análisis de los datos transformados en información le va a ayudar a FEDERIOS a realizar pronósticos, tomar decisiones, hacer valoraciones, etc. Asimismo se tiene que verificar que los datos que se han obtenido sean verdaderos para que la información que se obtenga sea la correcta y no exista ningún problema a la hora de hacer uso de esta información.

b. Sistemas de información administrativos: La creación de una base de datos necesita de un sistema de información el cual le permita recibir, manipular, procesar, almacenar, y administrar los datos que se necesitan para transformarlos en información útil, la cual le va a servir a FEDERIOS en el momento que necesite conocer acerca de sus colaboradores.

El programa o sistema para la gestión de la base de datos que se va a emplear es la del sistema SQL Server 2014 el cual está basado en el modelo relacional que soporta procedimientos almacenados el cual a su vez puede ser complementado con la programación T-SQL.

T-SQL es el principal medio de interacción con el Servidor. Permite realizar las operaciones claves en SQL Server, incluyendo la creación y modificación de esquemas de la base de datos, la introducción y edición de los datos en la base de datos, así como la administración del servidor como tal. Esto se realiza mediante el envío de sentencias de T-SQL y declaraciones que son procesadas por el servidor y los resultados (o errores) regresan a la aplicación cliente. Wikipedia la enciclopedia libre. 2014. Microsoft SQL Server [versión electrónica]. Fundacion Wikimedi, Inc, http://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_SQL_Server

Con la aplicación de este programa le va a facilitar a FEDERIOS la administración del recurso humano, así va a poder tener la información disponible para el momento que necesite tomar una decisión basada en la información que posea en el sistema, lo cual le va a permitir ahorrar tiempo.

- Evaluación de los sistemas de información administrativos: La evaluación de los sistemas de información se hace precisa para conocer si el sistema está dando los resultados que FEDERIOS espera, para lo cual se basará en los siguientes criterios
 1. Verificar que los datos a ingresar (entradas) son los correctos. Es decir que no exista ningún error, ya que si existe un error al ingresar un dato la información que se va a obtener ya no va a ser veraz.
 2. El grado de satisfacción que ha generado el uso del sistema: Consultar a las personas que hacen uso del sistema y conocer si éste ha cumplido con sus expectativas.
 3. La información que se ha generado es confiable y oportuna: Si el sistema otorgó la información, que le contribuyó a tomar una decisión en el momento preciso.
 4. La frecuencia que los colaboradores hacen uso del sistema: Las veces que es utilizado el sistema para tomar decisiones, y si éste le brinda la información que busca.
 5. Comprobar si los usuarios del sistema no tienen ningún inconveniente para hacer uso de la información del sistema. No se les complica el ingreso al sistema, es decir tiene fácil acceso al mismo.
 6. Vigilar que el sistema sea seguro. Que las personas que tienen acceso al sistema, se han las únicas que tengan el permiso para poder ingresar, para evitar cualquier anomalía de alteración de la información.

CONCLUSIONES

Se puede mencionar como conclusión, que debido a la falta de una Gestión del talento humano en FEDERIOS, se han estado dejando a un lado las capacidades, habilidades y conocimientos que poseen sus colaboradores, lo cual no le ha permitido lograr sus objetivos organizacionales en el tiempo esperado.

Asimismo, entre los puntos más sobresalientes que se observaron en la realización de este trabajo se pueden mencionar los siguientes:

1. Predisposición que tienen todos los colaboradores para que se ponga en marcha un modelo de Gestión del talento humano que les ayude a desarrollarse personal y profesionalmente
2. Se puede considerar como fortaleza, la asignación de presupuestos fijos que recibe FEDERIOS para cumplir con sus proyectos
3. La calidad competitiva de los deportistas, con los que cuenta FEDERIOS para el cumplimiento de su misión y visión como organización
4. La infraestructura con la que cuenta FEDERIOS para la ejecución de sus planes y programas
5. Disponibilidad de todos sus colaboradores para cumplir con sus tareas y obligaciones
6. La unidad de acción entre la institución y sus dependencias.

Por otro lado se puede mencionar que la FEDERIOS necesita fortalecer sus procesos de administración del talento humano, razón por la que sea presentado este trabajo, el cual le va a coadyuvar a que fortalezca la gestión del talento humano el cual es valioso para el cumplimiento de sus objetivos.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones para estudios futuros que tengan relación con este trabajo, se pueden sugerir los siguientes puntos:

1. Invertir en todos los recursos que son necesarios, para obtener información relevante para elaborar el modelo de gestión del talento humano
2. La aplicación de todos los procesos de administración del recurso humano para una correcta gestión del talento en las organizaciones, sin obviar ningún proceso ya que todos estos procesos están relacionados entre sí
3. La participación de todos los colaboradores, en la aplicación del modelo de gestión de talento humano sin excluir a ninguna persona, ya que el beneficio es para todos quienes conforman la organización
4. La evaluación del plan de gestión de talento humano, para conocer si está dando los resultados esperados, caso contrario se deben realizar los ajustes correspondientes
5. Tomar en cuenta las sugerencias dadas por cada colaborador que es parte de la organización, ya que son ellos los que conocen cada situación dentro de la misma

BIBLIOGRAFÍA

1. Bretones, F. D. y Rodríguez, A. Reclutamiento y selección de personal y acogida, Recursos Humanos, Madrid: Pirámide, 2008.
2. Cenzo, D & Robbins, S. Manejo del Recurso humano, John Wiley, New York, 1996
3. Certo, S. Gestion Moderna: Diversidad, Calidad, Ética, y el Medio Ambiente Mundial, Allyn & Bacon, Boston, 1994.
4. Chiavenato, I. Los Nuevos Paradigmas, Atlas, Sao Paulo, 1998.
5. Chiavenato, I. Recursos Humanos, Atlas, Sao Paulo, 2004.
6. Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano 3 edición, Mc Grow Hill, México, 2009
7. Dalton, Hoyle & Wattz. Relaciones Humanas. Cencage Learning. México. 2007
8. Date, C. J. Introducción a los sistemas de bases de datos. 5ta Edición. México. Addison-Wesley Longman.1998
9. Dessler, G. Gestion del Recurso Humano. Prentice Hall, New Jersey, 1997
10. Fernández, G. “Adaptación del puesto de trabajo”, Revista Capital Humano, Madrid. Ed.CapitalHumano. 2004.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=271>
11. Guizar, R. Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones. Mc Grow-Hill, México, 2013.
12. Gomez – Mejia, L, Balkin, D & Candy, R. Managing Human Resources, Prentice- hall, New Jersey, 1995.
13. González, Wilma. La Gestión del Talento Humano y la Motivación del Personal en el (Tesis de maestría). Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda, Ecuador. (2011
14. Ivancevich, J. Gestion del Recurso Humano, Richard de Irwin, New York, 1995.
15. Lawler, E & Hackman, R. Los beneficios empresariales y satisfacción de los empleados ¿deben estar en conflicto? , Mc Grow-Hill, Nueva York, 1974.
16. Malik, F. “Job Desing: Diseño del puesto de trabajo”, Revista Capital Humano. Madrid. Ed. Capital Humano. 2000.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/ejemplar?codigo=15506>

17. Milkovich, G & Boudreau, J. Gestión del Talento Humano, Richard D. Irwing, Burr Ridge, New York, 1994.
18. Mondy, W & Noe, R. "Administración de Recursos Humanos". México. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 2005.
19. Palomino Ramírez, T. Administración de recursos humanos, Lima, Juris Laboral, 1995.
20. Robbins, R. Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias, Aplicaciones, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1996.
21. Schermerhorn, J. Gestión, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996.
22. Shermerhorn, J, James, J, Hunt, G y Osborn, R. Comportamiento Organizacional Basico, John Wiley & Sons, Nueva York, 1995.
23. Simón, D, Schuler, R. "La Gestión de Recursos Humanos" 1ª Edición, Mc Grow-Hill / Interamericana de España, 1999.
24. Wendell L. French & Cecil H. Bell, Jr. Desarrollo Organizacional, John Wiley & Sons. Nueva York, 1995.
25. Werther, William. "Administración de Recursos Humanos" 4ª Edición. Mc Grow-Hill 2006

Páginas Web:

1. Ciego, Pablo. (2008). Selección del personal. <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml#sele>
2. Evaluación del Desempeño. http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta_desempeno.pdf
CJAM, (2002, 15 de Junio). Diferencia entre gestión de personas y/o talento en la empresa [Web log post]. Recuperado de <http://www.negocios1000.com/2012/06/diferencias-entre-gestion-de-personas.html>
4. EcuadorLegalOnline. (2008–2014). EcuadorLegalOnline Su asesor legal: Ministerio de Relaciones Laborales. Recuperado de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/beneficios-sociales-del-trabajador/> on
5. Espinoza, Sofía. Administración del personal: Una visión del norte del Perú investigaciones.Eumed.net Enciclopedia Virtual [versión electrónica]. Perú,

- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/Proceso%20de%20Compensacion%20de%20Personas%20para%20el%20Puesto%20de%20Representante%20Financiero.htm>
6. Fernández, Jurandir. (2013). Gestión del Talento. <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml>
 7. Gonzales, P. Veronica. (2013, 28 de Mayo). La importancia de las personas en las empresas [Web log post]. Recuperado de <http://www.nexiantraining.es/blog/2013/05/importancia-de-las-personas-en-las-empresas/>
 8. <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml#ixzz37Mp4ogNi>
Islas, Beatriz. (2013, 13 de Mayo). Evaluación de los resultados de la evaluación [Web log post]. Recuperado de <http://bic022013.blogspot.com/2013/05/evaluacion-de-los-resultados-de-la.html>
 10. Jafreire, (2010, 23 de Julio). Los seis procesos de la administración de Recursos Humanos [Web log post]. Recuperado de <http://blog.espol.edu.ec/jafreire/2010/07/23/los-seis-procesos-de-la-administracion-de-recursos-humanos/>
 11. La seguridad en el trabajo. <http://www.tareasya.com.mx/index.php/padres/aprende-algo-util-hoy/educacion-para-el-trabajo/5413-la-seguridad-en-el-trabajo.html>
 12. Murcia, Jose R. (2011). Ingeniería y Gestión. [Web log post]. Recuperado de <http://ingenieriaygestiondocumental.blogspot.com/2011/07/ventajas-para-la-organizacion-por.html>
 13. Sucunza, S. Fernando. (2004). La importancia de las personas. Fundación Dialnet, Dialnet [versión electrónica]. No 96, 80-81. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=891323>
 14. Tramullas, Jesús y Kronos. (2000). Introducción a la documática. Recuperado de: <http://tramullas.com:80/documatica/2-4.html>
Velásquez, R. (2001). Cómo evaluar un sistema de gestión de la seguridad e

- higiene ocupacional. Gestipolis, Recuperado de
<http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/25/ceusgho.htm>
15. Wikipedia La enciclopedia libre [versión electrónica].
[http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_\(aptitud\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_(aptitud))
16. Wikipedia La enciclopedia libre [versión electrónica].
http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento
17. Wikipedia la enciclopedia libre. 2014. Microsoft SQL Server [versión electrónica].
Fundacion Wikimedi, Inc, http://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_SQL_Server
Wikipedia La enciclopedia libre [versión electrónica].
<http://es.wikipedia.org/wiki/Disciplina>

ANEXOS

Anexo # 1

Cuestionario de entrevista para obtener información para la elaboración del modelo de gestión del talento humano para FEDERIOS

1. ¿Cuáles son los medios que utiliza FEDERIOS para reclutar a las personas?

2. ¿Cuál es el proceso de selección de personal que utiliza?

3. ¿Existe una descripción y análisis de los puestos?

4. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los colaboradores?

5. ¿Cuál es la política salarial que aplica FEDERIOS?

6. ¿Existe algún plan de recompensas y sanciones que se aplique a los colaboradores?

7. ¿Cuál es el programa de capacitaciones para sus colaboradores?

8. ¿Se aplican procedimientos disciplinarios, cuando algún colaborador comete una falta?

9. ¿Cuál es el programa de Higiene y seguridad en el trabajo?

10. ¿Existe un programa de relaciones con los colaboradores?

11. ¿Posee una base de datos de la información de sus colaboradores?

12. ¿Cuál es el Sistema de Información Administrativo que utiliza Federios?

Anexo # 2

Cuestionario de encuesta para obtener información para la elaboración del modelo de gestión del talento humano para FEDERIOS	
1. ¿Existe en FEDERIOS un modelo de gestión del talento humano?	
Si _____ No _____ No sabe _____	
2. ¿Por qué medio de reclutamiento usted fue convocado para pertenecer a FEDERIOS?	
Anuncios _____ Carteles _____ Referencia _____ Ninguno _____	
3. ¿Cuál fue el proceso de selección que usted pasó para pertenecer a FEDERIOS?	
Entrevistas _____ Pruebas de conocimiento _____ Ninguno _____ Todas las anteriores _____	
4. ¿Sabe usted la descripción del puesto que ocupa en FEDERIOS?	
Si _____ No _____ No sabe _____	
5. ¿Es usted evaluado constantemente con relación al desempeño de su puesto?	
Si _____ No _____ A veces _____ Nunca _____	
6. ¿Ha recibido algún tipo de recompensa cuando cumplió excelentemente su trabajo?	
Si _____ No _____	
7. ¿Ha recibido alguna sanción cuando cometió una falta?	
Si _____ No _____	
8. ¿Ha recibido capacitaciones para cumplir con sus tareas?	
Si _____ No _____	
9. ¿Participa usted de un programa de higiene y seguridad laboral?	
Si _____ No _____	
10. ¿Conoce usted el Sistema de Información que utiliza FEDERIOS?	
Si _____ No _____	

Anexo # 3

Formato para la Descripción y Análisis del puesto
Puesto:
Depende de:
Subordinados:
Función Básica:
Responsabilidades:
Caraterísticas requeridas:

Anexo # 4

Formulario de información sobre la acción disciplinaria	
Información sobre el empleado:	
Nombre del empleado: _____	
Puesto del empleado: _____	
Información sobre el incidente:	
Fecha y hora del incidente: _____	
Lugar del incidente: _____	
Descripción del incidente: _____	

Testigos del incidente:	
¿Fue este incidente una violación de políticas de FEDERIOS? SI____ NO____	
En caso de que la respuesta sea afirmativa, especifique cuál es la política y de qué modo la violó el incidente.	

Acción disciplinaria a tomar:	
¿Qué acción disciplinaria se tomará contra el empleado?	

¿Se le ha explicado al empleado por qué han sido impropias sus acciones? SI____ NO____	
¿Ofreció el empleado explicaciones sobre su conducta? Si lo hizo ¿Cuáles fueron?	

Firma de la persona que preparó el informe: _____ Fecha_____	