



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Gestión del Talento Humano en el Almacén “Bella Moda” de la ciudad de
Cuenca. 2014.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: León Aguilera, Farah Paola

DIRECTOR: Armijos Buitrón, Verónica Alexandra, Ing. MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster.

Verónica Alexandra Armijos Buitrón

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría denominado: “Gestión del talento humano en el almacén Bella Moda de la ciudad de Cuenca. 2014.” realizado por Farah Paola León Aguilera; ha sido orientado 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, León Aguilera Farah Paola declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Gestión del talento humano en el almacén Bella Moda de la ciudad de Cuenca. 2014, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo la MBA. Verónica Alexandra Armijos Buitrón directora 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: León Aguilera Farah Paola

Cédula: 0103468591

DEDICATORIA

Dedico la presente investigación a mi familia por el valioso apoyo que me han brindado en esta etapa de mi vida.

Farah León Aguilera

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a todos los docentes de la Maestría en Gestión Empresarial por compartir sus ilustradas enseñanzas y conocimientos a lo largo de la maestría; de manera especial a la directora de Tesis Ing. Verónica Armijos Buitrón por sus sabias orientaciones, su apoyo y comprensión en el desarrollo de este trabajo.

De igual manera a la empresa “Bella Moda” por la apertura para el desarrollo de la presente investigación y a las personas que colaboraron con el presente estudio por brindarme parte de su tiempo.

Farah León Aguilera

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: ELEMENTOS GENERALES	5
1. Antecedentes.....	6
1.1. Planteamiento del problema.	6
1.2. Justificación.	7
1.3. Objetivos.	8
1.4. Hipótesis.....	9
1.5. Alcance.....	9
1.6. Metodología.....	9
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	11
2. La gestión del talento humano	12
2.1. Conceptos, objetivos e importancia de administración de recursos humanos.....	12
2.1.1. Antecedentes.....	12
2.1.2. Conceptos de gestión del talento humano, recursos humanos.	13
2.1.3. Objetivos.	15
2.1.4. Capital humano y capital intelectual.....	17
2.1.5. Procesos.	18
2.1.6. Planificación estratégica de recursos humanos.	19

2.1.7.	Incorporar a las personas: reclutamiento y selección.....	22
2.1.7.1	Reclutamiento.....	22
2.1.7.2.	Selección.....	25
2.1.8.	Colocación de las personas: orientación, modelado de trabajo y evaluación de desempeño.....	29
2.1.8.1.	Orientación.....	29
2.1.8.2.	Modelado del trabajo.....	32
2.1.8.2.1.	Descripción y análisis de los puestos.....	34
2.1.8.3.	Evaluación de Desempeño.....	37
2.1.9.	Recompensar a las personas: remuneración, prestaciones y servicios.....	40
2.1.9.1.	Remuneración.....	40
2.1.9.2.	Prestaciones y servicios.....	43
2.2.0.	Desarrollo de las personas: capacitación y desarrollo.....	43
2.2.0.1.	Capacitación.....	43
2.2.0.2.	Desarrollo.....	46
2.2.1.	Retener a las personas: relaciones con los empleados, higiene y seguridad.....	49
2.2.1.1.	Relaciones con los empleados.....	49
2.2.1.2.	Higiene Laboral.....	50
2.2.1.3.	Seguridad de Trabajo.....	51
2.2.2.	Auditoria de recursos humanos.....	52
CAPÍTULO III: LA EMPRESA		54
3.	Almacén “Bella Moda”.....	55
3.1.	Reseña histórica.....	55
3.2	Estructura organizacional. Misión y visión.....	57
3.2.1	Estructura organizacional: Organigrama.....	57
3.2.2.	Misión y visión empresarial.....	59
3.2.2.1.	Misión de la empresa.....	59
3.2.2.2.	Visión empresarial.....	59
3.2.3.	Objetivos y políticas.....	59

3.2.3.1. Objetivos.....	59
3.2.3.2. Políticas.....	60
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO	61
4.1 Presentación y análisis de la información.....	62
4.2. Diagnóstico de la gestión del talento humano del almacén “Bella Moda”.....	85
CAPÍTULO V: MODELO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. PLAN DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA.....	88
5. Plan de Intervención	89
5.1 Planificación estratégica de recursos humanos. Modelos de planificación.....	89
5.2 Incorporar a las personas: reclutamiento y selección.....	90
5.2.1 Reclutamiento.....	90
5.2.2. Selección de Personal.....	92
5.2.2.1 Técnicas de selección.....	93
5.3. Colocación de las personas: orientación, modelado de trabajo, evaluación de desempeño.....	95
5.3.1. La Socialización en la organización.....	95
5.3.1.1. Programa de inducción de almacén Bella Moda.....	96
5.3.2. Modelado de Trabajo: diseño, descripción y análisis de puestos.....	99
5.3.2.1. Métodos para reunir datos sobre los puestos.....	100
5.3.2.2. Elaboración de perfiles.....	101
5.3.3. Evaluación de desempeño.....	102
5.4. Recompensar a las personas: remuneración, prestaciones y servicios sociales.....	109
5.4.1. Remuneración.....	109
5.4.2. Recompensas y sanciones.....	109
5.4.2.1. Recompensas.....	109
5.4.2.1.2. Sanciones.....	110
5.4.3. Prestaciones y servicios.....	110
5.5. Desarrollo de las personas: capacitación y desarrollo.....	110
5.5.1. Capacitación.....	110

5.5.1.1. Plan de capacitación para Bella Moda.	111
5.5.2. Desarrollo.	122
5.6. Retener a las personas: relaciones con los empleados, higiene y seguridad.....	123
5.6.1. Relaciones con los empleados.	123
5.6.2. Higiene y seguridad.	123
CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	129
ANEXOS.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N. 1: Conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre las políticas de la empresa.....	63
Tabla N. 2: Aplicación de las políticas de la empresa en el desempeño laboral por parte del personal del almacén “Bella Moda”.....	64
Tabla N. 3: Opiniones acerca de los requisitos y trámites para optar por un puesto en el almacén “Bella Moda”.....	65
Tabla N. 4: Conocimiento sobre la forma de selección de los colaboradores de la empresa por parte del personal del almacén “Bella Moda”.....	66
Tabla N. 5: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” acerca del programa de inducción	68
Tabla N. 6: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre las competencias que debe tener para desempeñar su actividad laboral.....	69
Tabla N. 7: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre las formas de evaluar su desempeño laboral.	71
Tabla N. 8: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre el sistema de recompensas de la empresa.....	72
Tabla N. 9: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre los programas de capacitación continua de la empresa.	74
Tabla N. 10: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre los sistemas de comunicación implementados en la empresa.	76
Tabla N. 11: Opiniones de los clientes en relación a la atención y cortesía que le brinda el personal del almacén “Bella Moda”.....	77
Tabla N. 12: Opiniones de los clientes en relación a la comunicación e información que le proporciona el personal del almacén “Bella Moda”	78
Tabla N. 13: Opiniones de los clientes en relación a la confianza creada por el personal del almacén “Bella Moda”.....	80

Tabla N. 14: Opiniones de los clientes en relación a la agilidad y tiempo que el personal del almacén “Bella Moda” se toma al momento de atenderle.	81
Tabla N. 15: Opiniones de los clientes en relación al interés y cuidado en lograr su satisfacción que demuestra el personal del almacén “Bella Moda”	82
Tabla N. 16: Opiniones de los clientes en relación al conocimiento y seguridad que el personal del almacén “Bella Moda” demuestra acerca de su rol.	83
Tabla N. 17: Opiniones de los clientes sobre la relación cliente-personal en el almacén “Bella Moda”	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1: Conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre las políticas de la empresa.....	63
Gráfico N. 2: Aplicación de las políticas de la empresa en el desempeño laboral por parte del personal del almacén “Bella Moda”.....	64
Gráfico N. 3: Opiniones acerca de los requisitos y trámites para optar por un puesto en el almacén “Bella Moda”.....	65
Gráfico N. 4: Conocimiento sobre la forma de selección de los colaboradores de la empresa por parte del personal del almacén “Bella Moda”.....	66
Gráfico N. 5: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” acerca del programa de inducción.	68
Gráfico N. 6: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre las competencias que debe tener para desempeñar su actividad laboral.....	69
Gráfico N. 7: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre las formas de evaluar su desempeño laboral.....	71
Gráfico N. 8: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre el sistema de recompensas de la empresa.....	73
Gráfico N. 9: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre los programas de capacitación continua de la empresa.....	74
Gráfico N. 10: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre los sistemas de comunicación implementados en la empresa.	76
Gráfico N. 11: Opiniones de los clientes en relación a la atención y cortesía que le brinda el personal del almacén “Bella Moda”.....	77
Gráfico N. 12: Opiniones de los clientes en relación a la comunicación e información que le proporciona el personal del almacén “Bella Moda”.	78
Gráfico N. 13: Opiniones de los clientes en relación a la confianza creada por el personal del almacén “Bella Moda”.	80
Gráfico N. 14: Opiniones de los clientes en relación a la agilidad y tiempo que el personal del almacén “Bella Moda” se toma al momento de atenderle.....	81
Gráfico N. 15: Opiniones de los clientes en relación al interés y cuidado en lograr su satisfacción que demuestra el personal del almacén “Bella Moda”.	82

Gráfico N. 16: Opiniones de los clientes en relación al conocimiento y seguridad que el personal del almacén “Bella Moda” demuestra acerca de su rol 83

Gráfico N. 17: Opiniones de los clientes sobre la relación cliente-personal en el almacén “Bella Moda”. 84

RESUMEN

Este trabajo investiga la gestión del talento humano en el almacén “Bella Moda” de la ciudad de Cuenca, con el objetivo de fortalecer el desarrollo comercial de la empresa, mediante una gestión que optimice el desempeño laboral y garantice ventajas competitivas en el mercado, para esto se ha realizado un diagnóstico a través de la observación, entrevistas y encuestas a clientes internos y externos en base a lo cual se han realizado acciones de integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener, considerando al personal como seres humanos integrales y elementos decisivos en el desarrollo comercial de la empresa.

PALABRAS CLAVES: gestión, talento humano, integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener.

ABSTRACT

This work investigates the management of the human talent in the store “Bella Moda” of the Cuenca City, with the objective of strengthening the commercial development of the company, through a management that optimizes the work performance and ensure competitive advantages in the market, for this has been done a diagnosis through observation, interviews and surveys to internal and external clients on the basis of which actions have been carried out to integrate, organize, reward, develop, retain, considering the staff integral as human beings and as key elements in the commercial development of the company.

KEY WORDS: management, human talent, integrate, organize, reward, develop, retain.

INTRODUCCIÓN

El modelo económico capitalista y globalizado obliga a que las pequeñas y medianas empresas reflexionen de manera crítica, sobre su desarrollo económico en ambientes de alta competitividad, en donde cada uno de los elementos que lo componen, tal es el caso del talento humano, juegan un papel primordial y decisivo en la permanencia de las empresas en el mercado. Ante esta realidad, el presente trabajo plantea una investigación sobre la gestión del talento humano en el almacén “Bella Moda” de la ciudad de Cuenca, misma que más allá de servir como tesis de la maestría en Gestión Empresarial, pretende contribuir para la sostenibilidad de la empresa, teniendo como objetivo fortalecer el desarrollo comercial del almacén “Bella Moda”, mediante una gestión del talento humano que optimice el desempeño laboral y garantice ventajas competitivas en el mercado.

Para lo cual se retoman los planteamientos de Chiavenato y otros autores reconocidos que apoyan la flexibilidad, especificidad del conocimiento e innovación de procesos, como las condiciones gestoras del desarrollo del talento humano no como una característica individual, sino como una cualidad estructural de las organizaciones empresariales.

Mediante la investigación cuantitativa con la utilización de técnicas de observación y encuesta y la aplicación de formularios previamente validados, a todo el personal y a una muestra representativa de clientes externos, se realiza un levantamiento de información concreta e integral, que permite establecer el diagnóstico de la gestión del talento humano en la empresa estudiada, mismo que evidencia desviaciones y problemas relacionados con la contribución del personal al logro de la misión, visión y objetivos de la organización, fallas en los procesos de integrar, organizar y recompensar al personal, lo que perjudica su desarrollo comercial.

El análisis comparativo entre lo que actualmente es la organización y lo que debería ser, conducen a determinar las actividades para la optimización de la gestión del talento humano, considerando que éste no puede desarrollarse de manera espontánea, sino que demanda acciones holísticas, que para esta empresa, se expresa en el abordaje de la planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección del personal, socialización,

inducción, diseño, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño, remuneraciones, prestaciones y servicios, capacitación y desarrollo, relaciones con los empleados, higiene y seguridad.

Cada una de las acciones planificadas han tenido una coherencia objetiva con las necesidades y problemas detectados, de modo que su implementación inmediata, y a corto plazo han logrado mejorar y vigorizar visiblemente el desempeño laboral del personal y aportar al desarrollo óptimo de la empresa, logrando cumplir con el objetivo general del trabajo que propone: fortalecer el desarrollo comercial del almacén "Bella Moda", mediante una gestión del talento humano que optimice el desempeño laboral y garantice ventajas competitivas en el mercado, y con los objetivos específicos relacionados con:

- Establecer un diagnóstico general de los procesos de gestión del talento humano en el almacén Bella Moda.
- Planificar los procedimientos para cada uno de los procesos: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar, que conforman la gestión.
- Generar e implementar la gestión del talento humano de almacén "Bella Moda" basado en las necesidades de la empresa, políticas y objetivos de la misma.
- Establecer los logros derivados de la ejecución de la gestión implementada mediante actividades de evaluación.

CAPÍTULO I: ELEMENTOS GENERALES

1. Antecedentes

1.1. Planteamiento del problema.

La era actual caracterizada por el poder centrado en el conocimiento ha inmerso a las pequeñas y medianas, empresas en un vorágine de cambios estructurales pero, además, conductuales y culturales produciendo transformaciones relativas al papel que en ellas desarrollan las personas, alterando la gestión del talento humano lo que puede redundar en desigualdades competitivas de las empresas dentro del entorno globalizado.

En la empresa comercial, almacén “Bella Moda” la reorientación de los cambios estructurales, organizacionales, culturales y conductuales llevados a cabo, han obligado a que al capital humano se le adjudique nuevas responsabilidades y por tanto a la adquisición de otras habilidades y competencias conceptuales y técnicas que le capaciten para un desempeño exitoso, sin embargo, las acciones realizadas al respecto han resultado poco estimulantes e insatisfactorias.

Estar de cara al presente y al futuro, es saber qué hacer con ese fundamental y valioso activo que es el talento humano, saber manejarlo: planificando, reclutando, seleccionando, orientando, evaluando, recompensando, desarrollando, reteniendo y auditando, en resumen optimizando su potencialidades para llegar a la excelencia, acciones que no tienen una generación espontánea y que demandan de tareas dirigidas, planificadas, ejecutadas y evaluadas de manera científica y técnica mediante una adecuada gestión.

Si la empresa no se interesa por marchar acorde con las exigencias que el progreso impone se presentan problemas en la consecución de los fines de la organización, en el caso de almacén “Bella Moda” objeto de este estudio, se detecta un retroceso del desarrollo comercial causado por la inadecuada gestión del talento humano que potencie el desempeño laboral.

Este problema ha venido generando insatisfacción en los directivos de la empresa y la posibilidad de afrontarlo de manera efectiva mediante este proyecto, unido a que su realización representa un certero beneficio en el rendimiento del talento humano y en una mejor organización de su actividad comercial, ha allanado el camino para que se dé la autorización y las facilidades que se requiera para realizarlo.

1.2. Justificación.

Asumir novedosas posturas, posibilita a que el área de talento humano, de esta empresa adquiera protagonismo al adecuarse a las exigencias que los cambios demandan y a la expansión de sus potencialidades y proyecciones, contribuyendo así al éxito de la misma.

Trabajar con situaciones que afectan al talento humano, significa intervenir en el eje medular de la organización, ya que las personas son poseedoras de un diferencial competitivo que las valora, lo valioso está dado por el conocimiento, las habilidades, el juicio, la actitud, capacidades que permiten alcanzar la autorrealización de su potencial y contribuir de forma positiva al desarrollo y crecimiento de la empresa, como un elemento que logra competitividad y éxito, constituyéndose así, en el patrimonio invaluable de la organización.

Detectar problemas en la empresa y emprender en acciones que los solucionen determina la aplicación de conocimientos científicos, técnicos y humanísticos, pero a la vez, conlleva descubrir y ampliar nuevos caminos que enriquecen la ciencia y sustentan la técnica, basada en la investigación y logro de resultados efectivos, de este modo al aplicar una adecuada gestión del talento humano en el almacén "Bella Moda" de la ciudad de Cuenca se contribuye a su expansión y crecimiento, impactando en su imagen comercial, beneficiando a la actividad empresarial, lo que propicia bienestar en los empleados y clientes y proporciona material idóneo para ser aplicado en empresas que presenten situaciones problemáticas similares.

Un liderazgo proactivo y efectivo, con la implementación de una correcta gestión del talento humano en la empresa permite una mayor y productiva participación en el mercado y un

mejor desenvolvimiento de sus servicios y procesos comerciales ya que propende a una mejor cualificación e idoneidad del personal, lo que avala un desempeño competente, capacitado y motivado, logrando la satisfacción de un interés social relacionado a que el cliente se siente bien tratado al encontrar un servicio de alta calidad en esta empresa, a la vez que se impulsa el desarrollo comercial local.

1.3. Objetivos.

Objetivo General:

- Fortalecer el desarrollo comercial del almacén “Bella Moda” mediante una gestión del talento humano, que optimice el desempeño laboral y garantice ventajas competitivas en el mercado.

Objetivo Específicos:

- Establecer un diagnóstico general de los procesos de gestión del talento humano en el almacén Bella Moda.
- Planificar los procedimientos para cada uno de los procesos: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar, que conforman la gestión.
- Generar e implementar la gestión del talento humano en el almacén “Bella Moda” basado en las necesidades de la empresa, políticas y objetivos de la misma.
- Establecer los logros derivados de la ejecución de la gestión implementada mediante actividades de evaluación.

1.4. Hipótesis.

La implementación de la gestión del talento humano en el almacén “Bella Moda” incide favorablemente en su desarrollo comercial optimizando el desempeño laboral y garantizando ventajas competitivas en el mercado.

1.5. Alcance.

Se propone una gestión del talento humano que permita instaurar nuevas técnicas y procedimientos para contar con un personal que cumpla con el desempeño esperado mejorando sus condiciones laborales y permitiendo la sostenibilidad y desarrollo de la empresa dentro del mercado local y provincial. En primera instancia se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se establece las actividades a desarrollarse de acuerdo a la situación detectada, se elabora el modelo de gestión de talento humano en base a los postulados de Idalberto Chiavenato, determinando los medios, técnicas, procedimientos que se utiliza para incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas; resultado de lo cual se implementa en la empresa nuevos procedimientos, planes, y programas que refuercen el área y conlleven al logro de los objetivos esperados por la empresa comercial almacén “Bella Moda”.

1.6. Metodología.

Es una investigación cuantitativa, en la que se utiliza para la recolección de datos la observación mediante listas de chequeo y encuestas con el empleo de formularios, estos instrumentos son previamente elaborados y validados por medio de la aplicación de una prueba piloto, y posteriormente aplicados al personal y clientes externos.

El tratamiento y presentación de los datos está apoyada por la estadística descriptiva, se maneja las orientaciones de la investigación descriptiva para los diferentes pasos del estudio, la discusión es coherente con los postulados, conceptos y datos recogidos en el

marco teórico, estableciéndose conclusiones que revelan la situación de la empresa y conducen a determinar las actividades de diagnóstico y la ejecución y evaluación de la gestión del talento humano más adecuada a los requerimientos y necesidades de la empresa.

Este estudio abarca la descripción de las características de la empresa comercial almacén “Bella Moda”, relacionadas con la gestión del talento humano y sus repercusiones en la marcha empresarial, aplicando métodos de inducción-deducción, análisis y síntesis que permitan organizar objetiva y coherentemente la información y conduzcan a la aplicación de medidas de solución adecuadas, con esta finalidad se ejecuta las siguientes tareas:

- Realización de los trámites para que la empresa permita la ejecución del estudio, mediante entrevistas con los directivos y obtención de la autorización correspondiente.
- El establecimiento de un diagnóstico de la empresa relacionado con la gestión del talento humano, en base de la aplicación de diversas técnicas e instrumentos para la recolección de la información como la observación de campo, listas de chequeo, entrevistas y la aplicación de una encuesta a directivos, empleados y clientes, para luego elaborar la descripción holística de la realidad dimensionando el talento humano no como una cualidad individual, sino como una cualidad estructural de la organización empresarial.
- Se elabora y sistematiza los procedimientos para cada paso de la gestión: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar, tomando en cuenta elementos como flexibilidad, especificidad del conocimiento e innovación.
- El diseño e implementación de la gestión del talento humano se realiza siguiendo las directrices de Idalberto Chiavenato, por considerarse las más adecuadas para nuestra realidad y para la consecución de las metas empresariales.
- La evaluación de los logros alcanzados con la implementación de la gestión se lleva a cabo al finalizar las actividades implementadas o durante el desarrollo de las mismas con fines de modificación o mantenimiento.

El estudio toma en cuenta al universo compuesto por la totalidad de empleados de la empresa para lograr un 100% de confiabilidad en la generalización de las conclusiones para este rubro, al igual que se ha trabajado con una muestra representativa de clientes externos seleccionados al azar.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2. La gestión del talento humano

2.1. Conceptos, objetivos e importancia de administración de recursos humanos.

2.1.1. Antecedentes.

Durante el siglo XX, la estructura organizacional ha tenido varias transformaciones, que se inician con la revolución industrial, la era de la industrialización clásica se extendió hasta la década de los 50 en la cual las empresas se manejaban bajo una estructura organizacional burocrática y una coordinación centralizada, en ésta se establecían reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas, mismas que fueron vistas como recursos.

En la era de la industrialización neoclásica, que se dio desde los cincuenta hasta los noventa se empieza a incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas, se trabaja bajo una coordinación descentralizada, con un enfoque matricial, siendo ésta la época de la administración de recursos humanos.

Por último la era del conocimiento que inicia en la década de los noventa, en la cual se dan cambios rápidos, con las nuevas tecnologías de la información y sus herramientas. Hoy en día se dispone de información en tiempo real, se desarrolla una organización flexible, ágil, innovadora, creativa, las personas son vista como seres humanos proactivos, los recursos más importantes son el conocimiento del capital humano y del capital intelectual, siendo éste útil y productivo.

Cada una de las transformaciones que sufrió la estructura organizacional también conllevó a cambios y transformaciones de los recursos humanos, pasando ésta por tres etapas: las relaciones industriales, en las cuales se conforman los departamentos de personal y

posteriormente de relaciones industriales, se enfocan sólo en aspectos operativos y burocráticos, las personas son vistas como mano de obra.

Desde la década de los 50 se conforman los departamentos de recursos humanos, se trabajan en aspectos operativos y tácticas, se trabajan en aspectos especializados, las personas son vistas como recursos humanos.

Y en la era de conocimientos se establecen los equipos de gestión del talento humano, se trabaja en asesoría interna y se delegan los aspectos operativos, las personas son vistas como asociadas, toman decisiones, cumplen metas y resultados.

2.1.2. Conceptos de gestión del talento humano, recursos humanos.

Chiavenato (2009) indica que la administración de recursos humanos: “es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores –como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las que tiene como objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización”(p.9).

Para Snell y Bohlander (2013) exponen que:

La administración de recursos humanos consiste en una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia de una empresa pueda ser implementada con éxito al vencer a la competencia. Para esto, es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos de trabajo, capacitación, motivación y evaluación de estas personas, el desarrollo de políticas. (p.4)

La administración de Recursos humanos para Robbins (2004) son “Técnicas de aprendizaje para que los individuos administren su propio comportamiento de manera que se requiera menos control administrativo externo” (p.54).

Dessler y Varela (2004) nos dicen que:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para mejorar los asuntos que tiene que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (p.2)

Al citar a varios autores se puede establecer criterios de relación entre elementos comunes en los diferentes conceptos, lo que resulta de suma importancia para orientar las acciones a tomarse en cuenta cuando se trabaja con talento humano, más aún si tratamos de afrontar los problemas derivados de la alta competitividad de las empresas en el mercado.

Si comprendemos que el éxito de las empresas como lo proclaman los estudiosos y grandes empresarios en los diferentes seminarios, está en el desempeño del trabajador/a de las empresas independientemente de si éstas cuentan con gran capital, tecnología de punta, y prestigio histórico, estaremos conscientes de la responsabilidad de contar con equipos humanos capacitados y responsables del papel que cumplen en la subsistencia de las empresas.

Es coincidente en los conceptos citados que la gestión del talento humano implica un proceso lógico, razonado y secuencial, en donde cada uno de los pasos requiere de la aplicación de instrumentos, técnicas y métodos acordes con los objetivos a alcanzarse de forma específica de acuerdo al carácter y tipo de cada empresa en particular, también se puede advertir cierta unidad de opiniones en relación al establecimiento de algunos pasos considerados fundamentales en el proceso de gestión.

Este enfoque más bien similar en elementos básicos aclara y orienta a la hora de establecer los aspectos necesarios para la determinación del diagnóstico empresarial y direccionan en la priorización de problemas y actividades que se deben desarrollar ante la necesidad de contar con un equipo de eficiencia y calidad.

2.1.3. Objetivos.

Siguiendo a Chiavenato (2009) podemos indicar que los recursos humanos persiguen muchos objetivos relacionados con:

- Conseguir que el talento humano de la empresa tenga un perfil adecuado para el desempeño eficaz de su rol de trabajador de la misma.
- Perseguir calidad de los colaboradores para la empresa y un alto nivel de prestigio en el mercado.
- Conseguir un afianzamiento de la empresa en el mercado mediante la generación de un nivel de competitividad óptimo.
- Propender a que la institución alcance las metas propuestas y cumpla con la misión planteada.
- Evitar que el personal se mantenga ajeno a las modificaciones implementadas en los diferentes departamentos de la empresa.
- Incrementar sentimientos de bienestar con relación a su puesto de trabajo y al clima laboral en la empresa.
- Propender a que el trabajo proporcione al colaborador la satisfacción de sus necesidades básicas, personales y familiares.

La función de los objetivos de los recursos humanos, es la de ser colaborador para que la organización cumpla con sus objetivos y metas, trabajando en las fortalezas de las personas, proporcionando personas motivadas, capacitadas y satisfechas, desarrollando un ambiente de trabajo adecuado y una calidad de vida apta, manteniendo políticas adecuadas, éticas y responsables.

Werther, Davis y Guzmán (2014) exponen que los objetivos de la administración de recursos humanos se clasifican en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos corporativos: (...). Contribuir al éxito de la empresa, (...). su incidencia en la estrategia corporativa, (...). apoyar la labor de los directivos de la organización.

Objetivos funcionales: Contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización (...).

Objetivos sociales: (...). ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, (...).

Objetivos personales: (...). los integrantes de la organización aspiran a lograr ciertas metas personales legítimas.(...). (pp. 6-7)

La gestión tradicional que se ha dado en relación con los trabajadores empresariales, se ha encaminado generalmente a enfocar el desempeño individual de cada colaborador y en algunas veces los factores que actúan determinando tales comportamientos, como se puede advertir, el nuevo enfoque de los objetivos no se direccionan al trabajador de forma aislada sino como parte de un equipo cuyo trabajo colaborativo y eficiente repercute positivamente en el desarrollo empresarial.

Los objetivos de la nueva gestión del talento humano abarcan de forma integral al trabajador como sujeto de éxito de la empresa, pero también como parte de un grupo con particularidades definidas, enfoca la necesidad de averiguar y fortalecer las competencias naturales y adquiridas de cada persona pero también su capacidad como integrante de un colectivo en el que debe aportar productivamente.

Al manejar los objetivos se evidencia la necesidad de realzar la importancia de la relación empresa-colaborador, en el que éste último es parte constitutiva esencial, no sólo como generador de ganancias, sino como persona, por tanto, los objetivos de una adecuada gestión del talento humano además de orientarse por los objetivos empresariales se encamina a trabajar con las personas y para las personas (colaboradores) brindándoles satisfacciones personales y profesionales, desarrollándolos, remunerándolos, motivándolos y dándoles un ambiente en el cual se sientan a gusto; de esta manera contar con un personal adecuado y capacitado que cumpla con las habilidades y competencias requeridas.

Los objetivos así concebidos se desarrollan teniendo como faro la necesidad del éxito integral trabajador-empresa mediante la generación de cambio positivos basados en la adecuada formación y capacitación del personal, sin embargo hay que tener presente que mucho del éxito y de esa posibilidad de transformación y formación se asienta sobre la forma de selección y condiciones de contratación del personal.

2.1.4. Capital humano y capital intelectual.

Chiavenato (2009) expone que capital humano “es el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito” (p.52).

Snell y Bohlander (2013) expone que el capital humano es “el conocimiento, las habilidades y capacidades de los individuos que tienen un valor económico para una organización” (p.4).

Werther et al. (2014) sostienen:

Capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencias; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.(p.4)

Bohlander, Snell y Sherman (2001) señalan que:

Capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en la hoja de balance de la compañía y que, sin embargo, poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa. (p.14)

Analizado los conceptos expuesto se puede decir que el capital humano estudia a la persona con sus conocimientos, habilidades y competencias, y el medio (contexto - entorno) en que se desarrolla esa persona.

La novedosa conceptualización de talento humano va de la mano con la de considerar a ese talento como capital humano proactivo y a la vez productivo y competente, ágil y de gran significación para la empresa, no es ya el elemento pasivo y receptor, mecánico e indiferente, es el ser humano participante, activo, colaborativo, creativo e inventor, cuyo valor es vital para el sostenimiento y desarrollo empresarial.

Las conceptualizaciones descritas, permiten visualizar al talento humano como talento intelectual, como talento razonador y como talento trabajador, desarrollador de competencias y habilidades dirigidas a la magnificación de la excelencia, hecho que impacta proyectando a la empresa hacia un futuro seguro y prometedor. Este desarrollo humano se logra mediante la aplicación de esfuerzos relacionados con la educación y capacitación, pero complementados por un ejercicio fundamentado en principios éticos y humanísticos, que se armonicen con la aplicación de la técnica, la tecnología y la ciencia.

2.1.5. Procesos.

Chiavenato (2009) en su libro gestión del talento humano expone los 6 procesos que conforman esta gestión:

- Proceso para integrar personas: se analiza el *reclutamiento* y la *selección*.
- Proceso para organizar a las personas: se trabaja en la *orientación, diseño del puesto, y evaluación de desempeño*.
- Proceso para recompensar a las personas: se analiza la *remuneración, los programas de incentivos, prestaciones y servicios sociales*.
- Proceso para desarrollar a las personas: *formación y desarrollo* de las personas.
- Procesos para retener a las personas: se estudian factores como la *higiene laboral y la salud ocupacional*.
- Proceso para auditar a las personas: se realiza una *auditoría* del área. (p.15)

Se consideran como procesos, puesto que comprenden actividades estructuradas, en orden, con inicio y fin, en un tiempo y en un espacio, dirigidas a la elaboración de un producto específico, para satisfacer las necesidades de los clientes.

El talento humano es vital en la organización, es fundamental saber manejarlo: integrándolo, organizando, desarrollando, recompensando, reteniendo y auditando, en resumen optimizando sus potencialidades para llegar a la excelencia.

Una adecuada gestión demanda el uso de procesos que pueden repercutir de manera positiva o negativa dentro de una empresa, lo que exige tener un conocimiento profundo de cómo estos deben implementarse y los resultados que se desprenderán de su accionar, de modo que no ocurran situaciones perjudiciales como es el caso de caer en la aplicación de modas improvisadas y de consecuencias desastrosas.

Bajo esta premisa los procesos consultados han permitido un profundo análisis y reflexión contrastándolos con lo que la empresa requiere para llevar a efecto una buena gestión, considerando que los planteamientos descritos por los autores permiten una adecuada guía, para realizar el trabajo se ha considerado pertinente su uso como elemento de orientación.

Se considera que los procesos citados permiten vincular la gestión no sólo con aspectos organizacionales de la empresa sino con todos los elementos que de alguna manera están incidiendo en su desarrollo aunque éstos no correspondan a la institución en sí. De los procesos de gestión instituidos depende en gran medida sus resultados y productos y por ende su nivel de productividad, recuérdese que la satisfacción laboral da lugar a mayor cuidado, calidad y competitividad.

2.1.6. Planificación estratégica de recursos humanos.

Chiavenato (2009) expresa que:

La planificación estratégica de RH es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. (p.82)

Werther et al. (2014) “la planeación estratégica del capital humano es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización” (p. 68).

Dessler y Varela (2004) “es el proceso de formular planes para cubrir las futuras vacantes en la empresa, con base en proyectar 1. Los puestos que se espera abrir y 2. Si éstos se cubrirán con candidatos internos o externos” (p.41).

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007) “la planificación de los recursos humanos supone prever las necesidades de recursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades” (p.83).

Snell y Bohlander (2013) “la planeación de recursos humanos (HRP, por sus siglas en inglés) es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma” (p.46).

Schimidt H. (citado en Gan y Triginé, 2006) expone:

Es una parte integrante de la planificación de la Empresa que tiene la función de asignar el número de operarios requeridos en cada momento, y según sus capacidades y deseos, en los puestos adecuados de manera que puedan realizarse lo mismo en cuanto a sus exigencias de rendimiento que en su motivación y conseguir así un trabajo económicamente rentable. (p.1)

Chiavenato (2009) dice que “las bases de la planificación de RH son: la demanda de trabajo y el suministro de trabajo” (p.82).

Todo proceso que incluya una fase de planificación debe considerar lo que exponen cada uno de estos autores en el sentido de que se debe contar con lo que se requiere de acuerdo con la realidad específica de cada empresa en particular, evitando la improvisación que es causante de inestabilidad y desconcierto.

El talento humano no es una mercancía que se obtiene en un mostrador, es un elemento que vertebra el funcionamiento de una empresa, por tanto debe ser objeto de un exhaustivo análisis y selección, lo que exige una constante revisión no sólo de lo que se requiere en

esta materia, sino también de cuáles son las características de lo que se requiere, es decir de cuál es el perfil que el aspirante a colaborador debe reunir para ser considerado un candidato ideal y además de las posibilidades de superación que éste tenga.

Vista así la planificación en la gestión de los recursos humanos viene a ser un paso bastante complejo, en que las elecciones que se realicen deben ser pertinentes, prolijas y de aprovechamiento de oportunidades que se presenten en los diferentes momentos, esto exige flexibilidad y toma de decisiones oportunas. La planificación ayuda a contar con el número de personal adecuado, con las competencias, habilidades y destrezas necesarias al momento de requerirlas.

Chiavenato (2009) en su libro gestión del talento humano expone que la planificación de recursos humanos se puede desarrollar a través de modelos operativos, modelos tácticos y modelos estratégicos:

- Modelos operativos de la planificación de recursos humanos: (...). son modelos cualitativos y simples, con base en experiencias anteriores, fundados con datos estadísticos o en hechos pasados. (...). Algunos son genéricos y abarca a toda la organización, mientras que otros son específicos (...).
- Modelos tácticos de planificación de recursos humanos: (...). involucrando a todos los gerentes como administradores de recursos humanos, (...). convertirse en líderes de su equipo de colaboradores (...). Son menos cuantitativos y más cualitativos.
- Modelos estratégicos de recursos humanos: (...).se conectan con necesidades organizaciones más amplias, como una estructura organizacional más dinámica y holística, una cultura organizacional más participativa e incluyente (...). (pp. 83 – 89)

Factores que intervienen en la planificación de recursos humano:

Según lo expuesto por Chiavenato (2009), los factores que alteran la planificación de recursos humanos son:

El ausentismo (...).son las faltas o retrasos de los empleados para llegar al trabajo, es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo (...). y la rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo que se refiere a la salida (separaciones, despidos y

jubilaciones) de algunos empleados y al ingreso (contrataciones) de otros para sustituirlos.(...). Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la por iniciativa de la organización (despido). (pp. 89-91)

Otra herramienta que se utiliza para determinar las variables externas e internas que intervinieron en la separación es la entrevista de salida, en la cual se consulta aspectos relacionados a motivos, opiniones sobre la empresa, puesto, salario, cultura organizacional, otras oportunidades laborales, etc.

La posibilidad de planificar se logra aplicando diferentes alternativas que resultan apropiadas para prever y remediar las necesidades de talento humano en una empresa, es necesario entonces establecer de forma clara y precisa cuales son las aspiraciones de la empresa en cuanto a la calidad y competencias de sus colaboradores.

Una correcta planificación de necesidades de recursos humanos de alguna manera contrarresta los factores de rotación del personal y de ausentismo porque se tendrá más oportunidad de escoger al personal idóneo evitando de esta manera uno de los factores que tienen incidencia negativa en el logro de las metas y en el desarrollo empresarial.

2.1.7. Incorporar a las personas: reclutamiento y selección.

2.1.7.1 Reclutamiento.

En su libro gestión del talento humano, Chiavenato (2009) expresa que el reclutamiento funciona como un conector entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos.

Chiavenato (2009) refiere “el mercado de trabajo (MT) se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones” (p. 106)

Citando a Chiavenato (2009):

Cuando el MT está en situación de oferta – cuando las oportunidades de trabajo son más que la demanda – las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar los puestos abiertos. Cuando el MT está en situación de demanda, o sea, cuando la oportunidades de trabajo son menos que la oferta, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir, hay muchas personas que se disputan los empleos del mercado. (pp. 106 - 107)

Chiavenato (2009) señala “innumerables factores condicionan el MT: el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional” (pp. 107-108).

Chiavenato (2009) anota “que el MRH lo constituyen personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas” (p.113)

Werther et al. (2014) “se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización” (p.112).

Bonache y Cabrera (2006) “reclutamiento es el proceso del que se sirven las organizaciones para atraer candidatos y cubrir las vacantes de puestos que se producen en su seno” (p.102).

Dolan et al. (2007) “el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (p.109)

Chiavenato (2009) expone que “el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH” (p.116).

El reclutamiento se puede realizar a través de dos maneras: reclutamiento interno en el que se considera a las personas que laboran en la empresa, aprovechando las competencias internas existentes y se ejecuta a través de promociones y transferencias; y a través del reclutamiento externo en el cual se toma en cuenta a candidatos que no trabajan en la empresa y están en el mercado de recursos humanos.

El reclutamiento externo, se inicia con la solicitud de empleo o la entrega del curriculum vitae, entre las principales técnicas que se tiene están: anuncios en diarios y revistas especializadas, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y agrupaciones, carteles o anuncios en lugares visibles, presentación de candidatos por indicación de trabajadores, consulta a los archivos de candidatos, reclutamiento virtual y banco de datos de candidatos o banco de talentos.

Es importante que los reclutadores, posean conocimientos con exactitud sobre lo que el puesto exige y que se está buscando en los candidatos.

El reclutamiento es el medio por el cual la empresa da a conocer sus necesidades de personal y atrae a los candidatos para cubrir esas vacantes. El reclutamiento se puede realizar de manera interna, trabajando con la promoción y transferencia, motivando al personal que ya labora en la empresa y que cumpla con el perfil requerido a presentar en este proceso o sino es el caso, a través de un reclutamiento externo, con candidatos que no trabajan en la empresa.

El determinar que es reclutamiento y el tipo de reclutamiento a aplicarse sea interno o externo, me indica que aspectos se deben trabajar en este punto en la organización, que aspectos debo aplicar.

El tipo de reclutamiento que se aplica en la empresa debe ser en primera instancia interno, y si no existiese el candidato adecuado debe ejecutarse el reclutamiento externo. Se debe tomar en cuenta que la aplicación de éste, afecta a los colaboradores de las empresas ya que al darse una vacante lo que ellos quieren es aplicar a éste proceso, siempre y cuando

cumplan con los requisitos del perfil; de esta manera si se los tomó en consideración como primera instancia, fomentará la motivación y su deseos de capacitarse, desarrollar y superarse, afectando positivamente al clima laboral de la empresa.

2.1.7.2. Selección.

Snell y Bohlander (2013) “es el proceso mediante el cual se elige a las personas que tengan las mejores calificaciones para cubrir las vacantes existentes o proyectadas” (p.244).

Cascio Pirri y Guillen Gestoso (2011) “la selección de personas, (...). consiste, pues nada más y nada menos, que en dar trabajo a la persona adecuada para que haga lo que la empresa requiere, en un ámbito de crecimiento altamente profesional y profundamente humano”(p.148).

Chiavenato (2009) “la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (p.137).

Bonache y Cabrera (2006) “proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, amparándose tal decisión en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos” (p.108).

La selección de personal se configura como un proceso de comparación entre dos variables: de un lado el requisito del puesto a cubrir y el perfil de las características de los candidatos y de decisión, porque debe aceptar o rechazar a los candidatos.

Dolan et al. (2007) explican que la selección tiene tres fines

- Contribuir a los objetivos finales de la organización (...).

- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable (...).
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo. (p. 129)

Chiavenato (2209) expone que existen cuatro modelos de trato:

1. Modelo de colocación. Hay un solo candidato y una sola vacante (...). el candidato que se presente debe ser admitido (...).
2. Modelo de selección. Hay varios candidatos y solo una sola vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y solo se presentan dos alternativas: La aprobación y el rechazo (...).
3. Modelo de clasificación. Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato .Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir (...).
4. Modelo de valor agregado. (...). se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, candidato es aceptado. (...).(p.140)

En el proceso de selección, Chiavenato (2009) dice que la identificación de las características personales del candidato se relacionan con cuatro aspectos: “1. Ejecución de la tarea en sí (...). 2. Interdependencia con otras tareas (...). 3. Interdependencia con otras personas (...). 4. Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización (...)”(pp.141-142).

La recopilación de la información sobre el puesto según Chiavenato (2009) se obtiene a través de:

1. Descripción análisis del puesto. (...). proporciona información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer. (...).
2. Técnicas de los incidentes críticos. (...). se basa en el juicio del gerente o de su equipo de trabajo cuando precisan las características deseables o indeseables del futuro ocupante. (...)
3. Solicitud de personal. (...). una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante. (...).
4. Análisis del puesto en el mercado. (...). se utilizan la investigación y el análisis de puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información. (...).
5. Hipótesis de trabajo. (...). previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige del ocupante (requisitos y características) en forma de una simulación inicial. (...).(pp. 143- 146)

Según Werther et al. (2014), los pasos del proceso de selección son:

Paso 1: recepción preliminar de solicitudes; paso 2: pruebas de idoneidad; paso 3: entrevista de selección; paso 4: verificación de datos y referencias; paso 5: examen médico; paso 6: entrevista con el supervisor; paso 7: descripción realista del puesto; paso 8: decisión de contratar. (p.145)

Las técnicas de selección pueden ser: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Entrevista de selección:

Werther et al. (2014) “conversación formal para evaluar la idoneidad del solicitante, determinar si puede desempeñar el puesto y comparar su desempeño con el de otros candidatos” (p.147).

Chiavenato (2009) dice que la entrevista de selección: “es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra” (p.149).

Pruebas de conocimientos o de capacidades:

Según Chiavenato (2009) “las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir” (p.154).

Pruebas psicológicas:

Según Chiavenato (2009) “las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas” (p.155).

Pruebas de personalidad:

Chiavenato (2009) dice que “las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos)” (p.159).

Técnicas de simulación:

Son técnicas de dinámicas de grupo, se trabaja con psicodrama, éstas técnicas se usan como complemento del diagnóstico.

La selección es el proceso en el cual se elige a la persona idónea, que cumpla con las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para ese puesto, que cumpla con el perfil solicitado; de esta manera se va a introducir a la empresa a una persona con las características deseadas y que trabajará para lograr los objetivos establecidos por la organización.

Al seleccionar se deben desarrollar diferentes procesos y pasos con el fin de que el proceso cumpla con todas sus normativas, desde la recepción de las solicitudes hasta la decisión de contratar.

Se debe analizar de manera minuciosa la hoja de vida del candidato, las pruebas que se le han realizado, la entrevista que tuvo y determinar si es el candidato a ser elegido.

Este proceso es clave en la gestión del talento humano, en éste se analizan los diferentes aspectos que serán la guía para determinar la decisión de contratar a esa persona. Al seleccionar un candidato se ha seleccionada a la persona que cumplirá con las funciones y responsabilidades establecidas en el perfil del puesto que ejecutará.

La selección en toda empresa debe desarrollarse correctamente, sin eliminar ningún paso, es importante el éxito de éste proceso.

2.1.8. Colocación de las personas: orientación, modelado de trabajo y evaluación de desempeño.

2.1.8.1. Orientación.

Werther et al. (2014) “la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización” (p.167).

Chiavenato (2009) expresa que:

El programa de integración busca lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de una organización. (p. 190)

Dessler y Varela (2004) “la socialización es el proceso continuo de inculcar en todo el personal actitudes, estándares, valores y patrones de comportamiento que prevalecen en la empresa, que ésta y sus distintas divisiones esperan observar de sus empleados” (p.104).

Snell y Bohlander (2013) “la inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo” (p.323).

Dessler y Varela (2004) en su libro administración de recursos humanos, enfoque Latinoamérica expone que una inducción tiene que:

Cumplir cuatro objetivos principales: 1. lograr que se sienta bienvenido; 2. hacer que entienda la organización en un sentido amplio (pasado, presente, cultura y visión de futuro), así como aspectos claves como políticas y procedimientos; 3. especificarle claramente lo que se espera de él en términos de trabajo y comportamiento, y 4. suponer que comenzará a socializar en las formas tradicionales de la compañía respecto de actuar y hacer. (p.104)

De acuerdo a lo expuesto por Chiavenato (2009) en su libro, nos dice que los métodos de mayor difusión para la socialización son:

1. El proceso de selección. La socialización inicia en la entrevista de selección (...). el proceso de selección le permite obtener información y ver con sus propios ojos cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.
2. Contenido del puesto. El nuevo colaborador debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes (...).
3. El supervisor como tutor. (...). el supervisor debe cuidar a los nuevos trabajadores como un verdadero tutor, quien los acompaña y orienta durante el periodo inicial en la organización. (...).
4. Equipo de trabajo. (...). los equipos de trabajo ejercen influencia en las creencias y actitudes de los individuos (...).
5. Programa de integración. (...). que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje de habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión, y los objetivos de la organización. (...).(p.189)

Chiavenato (2009) indica “las ventajas del programa de integración son varias: reducción de la ansiedad de las personas, reducción de la rotación, ahorro de tiempo y adaptación de las expectativas” (p.197).

Werther et al. (2014) exponen que los temas a tratar en el programa de inducción son:

Temas globales de la organización: historia, estructura de la compañía, nombres y funciones de los principales ejecutivos, estructura de edificaciones e instalaciones de la empresa, periodo de prueba, normas de seguridad, líneas de productos y servicios, descripción de los procesos de producción, normas y políticas de la empresa; prestaciones y servicios al personal: políticas salarial y de compensación, vacaciones y días feriados, capacitación y desarrollo, asesoría profesional, seguros individuales y de grupo, programas de jubilación, servicios médicos especiales, servicio de cafetería y restaurante; presentaciones personales: al supervisor, a los capacitadores, a los jefes del supervisor, a los compañeros de trabajo, a los subordinados; funciones y deberes específicos: ubicación del puesto de trabajo, labores a cargo de empleado, normas específicas de seguridad, descripción del puesto, objetivo del puesto y relación con otros puestos. (p. 170)

El programa de inducción está diseñado para enfatizar el porqué de las acciones a desempeñar y para influir en las actividades de los empleados respecto a las funciones que realizarán y su papel en la organización.

Hoy en día, lo que la empresa persigue es propender a que el nuevo personal de la empresa se integre al ambiente laboral de manera adecuada y en el menor tiempo posible, razón por la cual es indispensable que los cursos de inducción se realicen desde el primer día de integración del colaborador y que estos abarquen de manera general una orientación integral sobre la cultura, estructura organizacional, productos y servicios de la empresa y de manera específica sobre lo que la empresa espera del colaborador sobre las funciones y responsabilidades de su cargo.

En este aspecto, los diferentes autores expresan la necesidad de contar con un recurso experto en el manejo de esta orientación inicial, la que irá acompañada de la motivación que el colaborador necesita para su correcta adaptación, en este aspecto es también necesario crear un ambiente laboral que genere la satisfacción del colaborador.

2.1.8.2. *Modelado del trabajo.*

Según lo expuesto por Chiavenato (2009) “el puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante) en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía” (p.203).

La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento en el que está. En este proceso se debe explicar lo que es el diseño de puestos, sus modelos, enriquecimiento de los puestos, descripción y análisis del puesto, y la evaluación de desempeño.

Snell y Bohlander (2013) expone que el diseño de puestos es la “consecuencia del análisis de puestos que los mejora por medio de consideraciones tecnológicas y humanas con el fin de aumentar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto” (p.157).

Chiavenato (2009) “el diseño de puestos (job design) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás” (p.205).

Para el diseño de puestos Chiavenato (2009) asienta cuatro funciones básicas:

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 subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.(pp. 205-206)

Snell y Bohlander expone que el diseño de puestos es una combinación de: “1. Los objetivos de la organización para los que se creó el puesto; 2. Las consideraciones de ingeniería industrial, las cuales incluyen maneras para hacer el trabajo eficiente desde el punto de vista tecnológico; 3. Las cuestiones ergonómicas (...). 4. Las cuestiones del comportamiento (...)” (p.157).

Chiavenato (2009) dice en su libro que el enriquecimiento de los puestos, “significa la reorganización y la ampliación del puesto para acoplarlo al ocupante con el objeto de aumentar la satisfacción intrínseca al incrementar la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la realimentación” (p.214).

Werther et al. (2014) “el enriquecimiento consiste en incrementar los niveles de planeación y control” (p.107).

El enriquecimiento del puesto puede ser horizontal con la suma de responsabilidades del mismo nivel y puede ser vertical, suma de nuevas responsabilidades más elevadas. Las ventajas que tiene el enriquecimiento son: elevada motivación intrínseca, desempeño de alta calidad, elevada satisfacción en el trabajo, y reducción de faltas.

El puesto de trabajo lo conforman las tareas que deben desarrollar el colaborador en el mismo y su nivel jerárquico al interior de la organización.

2.1.8.2.1. Descripción y análisis de los puestos.

Snell y Bohlander (2013) “declaración de las tareas, deberes y responsabilidades a desempeñar en un puesto” (p.144).

Chiavenato (2009) dice que “la descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto” (p.222).

Werther et al. (2014) “declaración escrita en la que se detallan responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto” (p.95).

Dolan et al. (2007) “es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios” (p.57).

Werther et al. (2014) “recopilación, evaluación y organización sistemática de información acerca de diferentes trabajos” (p.89).

Snell y Bohlander (2013) “es el proceso sistemático de recopilación de información sobre todos los parámetros de un empleo, sus responsabilidades básicas, las conductas, las habilidades y los requerimientos físicos y mentales de las personas que lo hacen” (p.144).

Cascio Pirri y Guillen Gestoso (2011) señalan:

Consiste en la recogida sistemática y organizada de información respecto a la naturaleza de los puestos de trabajo concretos de esa organización. En este proceso se determinan las responsabilidades y tareas concretas que comprenden dichos puestos, así como los requerimientos entendidos como conocimientos, habilidades,

actitudes y responsabilidades que se exigen a las personas que desempeñan esos puestos. (p.114)

Para Chiavenato (2009) el análisis del puesto significa “detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimiento, habilidades y capacidades para que puedan desempeñar correctamente su puesto” (p.222).

Dessler y Varela (2004) “el análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlos” (p.30).

Snell y Bohlander (2013) anota:

La información que recoge un análisis del puesto sirve a muchas funciones de administración de recursos humanos, incluyendo el flujo de trabajo de la empresa y el diseño de puesto de trabajo, sus esfuerzos de cumplimiento legal y el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y remuneración de los empleados. (p.171)

Métodos:

Snell y Bohlander (2013) anota que los métodos más comunes para obtener información de los puestos son:

- *Entrevistas.* La analista de puestos o supervisor entrevista a los empleados y gerentes por separado, sobre el puesto que se revisa. (...)
- *Cuestionarios.* El analista de puestos o supervisor puede hacer circular cuestionarios para que sean contestados de manera individual por quien ocupa el puesto (...).
- *Observación.* El analista de puestos puede aprender sobre el puesto al observar y anotar en un formato estandarizado las actividades de quienes lo ocupan.
- *Diarios.* Se puede solicitar a quienes ocupan los puestos que mantengan un diario de sus actividades durante el ciclo de trabajo completo. (...). (p.147)

Etapas del proceso de análisis de puestos:

Consta de seis etapas de acuerdo a Chiavenato (2009):

Paso 1. Examinar la estructura de la organización entera y de cada puesto.

Paso 2. Definir la información que se requiere para el análisis de los puestos.

Paso 3. Escoger los puestos a analizar.

Paso 4. Reunir los datos para el análisis de los puestos.

Paso 5. Preparar las descripciones de los puestos.

Paso 6. Preparar las especificaciones de los puestos.

Utilizar la información de los pasos 1 al 6 para: a) Planificación de RH, b) Diseño de puestos, c) Reclutamiento y selección, d) Entrenamiento, e) Evaluación de desempeño, f) Remuneración y beneficios, g) Evaluación de los resultados. (p. 227)

El análisis de puestos según los autores es un paso ineludible de la gestión de talento humano dirigida a complementar el momento de la planificación, si la empresa desconoce el rol que cumplirá el trabajador, no es posible dirigir los esfuerzos del mismo a la consecución de las metas propuestas, la fijación de tareas, obligaciones, requisitos y demandas de cada uno de los puestos aclara al trabajador lo que se espera de él y ahorra tiempo y esfuerzos.

Con un adecuado establecimiento de perfiles, la empresa podrá determinar de forma más ágil el requerimiento de empleados y se propenderá al ahorro de costo al contratar a personal experto e idóneo para las tareas que deberá cumplir, por tanto la eficiencia y eficacia alcanzada por la empresa dependerá en gran medida del establecimiento adecuado de un sistema de análisis de puestos

Este proceso expone las responsabilidades y funciones que tiene a su cargo el colaborador, expresa cada una de las tareas, actividad a desarrollar, los conocimientos y habilidades necesarias. Es la información de lo que debe hacer el colaborador. La descripción y análisis de puestos ayuda a establecer los perfiles adecuados para cada uno de los colaboradores de la empresa.

2.1.8.3. *Evaluación de Desempeño.*

Chiavenato (2009) dice que “la evaluación de desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p. 245).

Werther et al. (2014) “la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado” (p. 216).

Naumov García (2011) expone que la evaluación:

Es asignar una calificación a una persona, determinada de manera previa con base en una metodología y su herramienta, que contemplen metas establecidas y competencias que evalúen su comportamiento, con las que la persona que ocupa el puesto debe cumplir en un periodo definido por la empresa, evaluando su desempeño y su esfuerzo en cuanto a su productividad, efectividad y logros obtenidos. (p.380).

Dessler y Varela (2004) “la evaluación de desempeño se define como la valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares” (p.142).

Dolan et al. (2007) señalan:

Se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (p.229).

Snell y Bohlander (2013) manifiestan:

Es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejora y por qué. (p.344).

La evaluación de desempeño es un proceso que incluye al evaluado y al gerente, éste proceso nos ayuda a resolver problemas de desempeño, y mejora la calidad de trabajo.

De acuerdo a Dolan et al. (2007) las formas para recabar datos de la evaluación son:

- El análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados (criterios) (...).
- La evolución de la validez y fiabilidad de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento.
- Las características del evaluador y del sujeto evaluado.
- El proceso que supone utilizar la información de la evaluación para incidir en el perfeccionamiento del empleado.
- La evaluación del grado en que está utilizándose adecuadamente el sistema de evaluación del rendimiento en relación a la política y objetivos establecido a recursos humanos.(p.229)

Snell y Bohlander (2013) exponen que la evaluación de desempeño se puede realizar de diferentes formas: por parte del supervisor o del gerente, puede ser una autoevaluación, una evaluación por parte de los subordinados, evaluación de los colegas, una evaluación de equipos, evaluación de los clientes, una evaluación 360°” (pp. 356 – 358); también Chiavenato (2009) coincide con estas formas de evaluación, pero además indica que se pueden realizar a través de: “el individuo y el gerente, una evaluación hacia arriba, a través de la comisión de evaluación, o por el departamento de recursos humanos” (pp.250 -251).

Snell y Bohlander (2013) exponen:

Se puede utilizar varios métodos para la evaluación de desempeño. Estos incluyen enfoques de rasgos (como escalas gráficas de calificación, escalas mixtas, formatos de

elección forzada y ensayos), métodos conductuales (como escalas de incidentes críticos, listas de verificación, BARS y BOS) y métodos de resultados (MBO). (p. 382)

Chiavenato (2009) indica que las aplicaciones y propósitos de la evaluación de desempeño son:

- Proceso para sumar personas. (...).construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. (...).
- Proceso para colocar a las personas. (...). la forma en la que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas, y competencias.
- Proceso para recompensar a las personas. (...). decir quién debe recibir recompensas (...).
- Proceso para desarrollar a las personas.
- Proceso de retener a las personas.
- Proceso para monitorear a las personas. (...). realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo.(pp. 272-273)

En todo proceso en el que se incluya el logro de metas u objetivos se hace necesario implementar medidas de medición de los resultados obtenidos, los autores de forma clara y completa indican que este paso de la gestión del talento humano es de gran importancia actualmente en una empresa y que ese momento requiere de la comprensión de las aristas de para que se evalúa una empresa.

Para la evaluación del desempeño del colaborador, actualmente existen varios sistemas y métodos de acuerdo a las características de la empresa y del personal que será evaluado, y ésta acción incide en decisiones que tomará la empresa. Cuando se realiza la evaluación su resultado debe ser conocido por la persona que fue evaluada, de esta manera conocerá como está desempeñándose y en que debe mejorar.

La evaluación no solamente permite apreciar como es el desempeño del empleado, también permite determinar los factores que están determinando el nivel de desempeño, de esta manera el cumplimiento de roles no se refiere únicamente al como lo hace el trabajador sino

además a señalar por que lo hace, es decir cuáles son las responsabilidades de la empresa en el desempeño del trabajador, el acto de desempeño se convierte así en una responsabilidad conjunta de los dos elementos empresa-colaborador.

Al ser un acto interrelacionado, las medidas de cambio y corrección que se desprenderán de la evaluación o el mantenimiento de medidas, afecta no solamente al colaborador sino a la empresa en general y el logro de metas y objetivos, se convierte en una exigencia de conjunto.

2.1.9. *Recompensar a las personas: remuneración, prestaciones y servicios.*

2.1.9.1. Remuneración.

Chiavenato (2009) “la remuneración total es el paquete de recompensas cuantificables que una persona recibe por su trabajo y está compuesto por la remuneración básica, los incentivos salariales y las prestaciones” (p.311).

Werther et al. (2014) “conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera)” (p.244).

La remuneración total de acuerdo a Chiavenato (2009) tiene tres componentes “la remuneración básica (...). sueldo mensual o salario por hora. (...), los incentivos salariales (...), programas diseñados para recompensar a los trabajadores (...). Las prestaciones (...). remuneración indirecta “ (p.284).

Chiavenato (2009) indica que el salario es “la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado (...).” (p. 284).

Según Chiavenato (2009).

La recompensa financiera indirecta es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece a organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo, etc.). (p. 285)

El realizar un plan de remuneración tiene un gran impacto en las personas y en el desempeño de la organización, se debe enfocar en que la organización alcance sus objetivos estratégicos y se acoplar a las características de la organización y su entorno.

Snell y Bohlander (2013) anotan que “la compensación debe recompensar a los empleados por sus esfuerzos pasados (pagos por desempleo) y, al mismo tiempo motivar su desempeño futuro” (p.426).

Werther et al. (2014) en su libro administración de recurso humano- gestión del talento humano, expone los objetivos de una eficaz administración de las compensaciones: “Incorporar personal calificado, retener a los empleados actuales, garantizar la igualdad, alentar el desempeño adecuado, controlar los costos, cumplir con las disposiciones legales y mejorar la eficiencia administrativa” (p. 245).

Chiavenato (2009) expone que existen criterios para desarrollar un plan de remuneración, estos son:

1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo. (...). percibir como un plan justo dentro de la organización o como justo en comparación con el salario de otras organizaciones del mismo ramo. (...).
2. Remuneración fija o remuneración variable. La remuneración puede tener una base fija (...). o variar de acuerdo con criterios previamente definidos (...).

3. Desempeño o antigüedad en la compañía. (...). La remuneración que depende del desempeño adopta la forma de salario por producción (con base en las unidades producidas) y de comisiones por ventas. (...).
4. Remuneración del puesto o remuneración de la persona. La compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización. (...).
5. Igualitarismo o elitismo. (...). En el sistema igualitario todos los colaboradores participan del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los trabajadores, de la cima a la base de la organización. (...). El elitismo refuerza la jerarquía tradicional de la organización.
6. Remuneración por debajo o por arriba del mercado. (...). Esta elección afecta a los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores. (...).
7. Premios monetarios o premios extramonetarios. (...). por medio de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de recompensas extramonetarias, como con trabajos más interesantes o con la seguridad de empleo. (...).
8. Remuneración abierta o confidencial. Los colaboradores pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre la manera en que se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial). (...).
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales. (...). En el sistema centralizado, las decisiones se suelen tomar y controlar en el área de recursos humanos. En el sistema descentralizado, las decisiones son delegadas a los gerentes de línea. (...). (pp. 288-290)

La remuneración es lo que los trabajadores reciben por ejecutar su trabajo, es el valor por su desempeño y servicios prestado a la empresa.

La remuneración debe estar de acuerdo al cargo, a las funciones y responsabilidades del trabajo, se debe tener en cuenta que la remuneración puede afectar al clima laboral si no se aplica de manera idónea y óptima.

2.1.9.2. Prestaciones y servicios.

Según Chiavenato (2009) “las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorga a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios” (p.345).

Werther et al. (2014) expone que “la dotación de prestaciones y servicios al personal corresponde a objetivos de carácter social, organizacional y de los empleados y su desarrollo personal” (p.273).

Las prestaciones pueden ser de tres tipos según Chiavenato (2009) “en razón de la obligatoriedad legal, son por ley o espontáneas. En razón de su naturaleza, son monetarias o extramonetarias. En razón de sus objetivos, son asistenciales, recreativas o complementarias” (p.362).

Las prestaciones y servicios son importantes que se apliquen, su ejecución fomenta la estabilidad de los colaboradores, el clima laboral y la gratitud hacia la empresa.

2.2.0. Desarrollo de las personas: capacitación y desarrollo.

2.2.0.1. Capacitación.

Werther et al. (2014) “desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal” (p.182).

Chiavenato (2009) “la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (p.371).

Dessler y Varela (2004) “la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores” (p.104).

Dolan et al. (2007) “la formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimientos” (p.167).

Bonache y Cabrera (2006) “(...) la formación se define en nuestro ámbito como el conjunto de experiencias de aprendizaje planificadas por una organización con el fin de inducir un cambio en las habilidades, conocimientos, actitudes o comportamientos de los empleados en su trabajo” (p.168).

La orientación que tiene la capacitación es la de mejorar las habilidades y competencias de las personas para que tengan un buen desempeño actual en sus labores, los programas de capacitación buscan actitudes proactivas e innovadoras y el desarrollo continuo de las personas.

La capacitación es un elemento fundamental en el proceso organizativo, es una herramienta indispensable en la gestión empresarial que necesita de un adecuado tratamiento al momento de la detección de necesidades de formación del personal.

La capacitación se enfoca en fomentar las habilidades conocimientos de los colaboradores a través de un aprendizaje constante.

Chiavenato (2009) en su libro expone que el proceso de capacitación cuatro etapas:

1. El diagnóstico, consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos en la capacitación. (p.376)

Kirkpatrick (citado en Chiavenato, 2009) propone los siguientes niveles de evaluación:

1. *La reacción* es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. (...).
2. *Lo aprendido* (...). se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos (...).
3. *El desempeño* (...). evalúa el efecto derivado de las nuevas habilidades aprendidas (...).
4. *El resultado*. Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización.
5. *El rendimiento de la inversión*, también llamado ROI (return on investment). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada. (p. 388)

Werther et al. (2014) exponen que existen “técnicas contemporáneas de capacitación: técnicas con base en la internet y técnicas tradicionales de capacitación que se han empleado durante muchos años” (p.190).

Es uno de los propósitos de la gestión del talento humano, transformar a las personas de empleados invisibles, sumisos y pasivos, en sujetos activos, propositivos y cogestores de una buena administración empresarial, de modo que la empresa esté segura de que son una fuente sostenida del nivel competitivo de la institución, ésta debe confiar plenamente en la calidad científica, técnica, tecnológica y ética de sus colaboradores como capital humano generador de desarrollo.

Este objetivo requiere de un compromiso empresarial, ya que el trabajador líder, que es la meta a conseguir por parte del departamento de recursos humanos, no es de creación espontánea, debe ser formado por la empresa teniendo autoridades que entiendan la dinámica de una gestión del talento humano de excelencia, se necesita entonces de gerentes que realmente comprendan la valía del colaborador, su potencial y sus

capacidades y su injerencia como agentes de cambio y generadores de ganancia, desarrollo y sostenibilidad empresarial, para lo cual fundamental la capacitación y formación del personal.

Todo plan de capacitación se basa en la detección de necesidades que se encontraron en la empresa, al ejecutar cada uno de los pasos para el plan, se tendrá un resultado real de la situación y necesidades de formación existentes en la organización, además de que el plan de capacitación debe estar acorde con los requerimientos de la empresa, debe ser planificado de modo que tenga una ejecución periódica y continuada, no sólo cuando haya crisis de formación y las capacitaciones sean emergentes, para ello se elabora un cronograma con objetivos, tiempos, temas y participantes, es útil como medida de motivación y de acuerdo al número de horas empleado, dar el certificado de asistencia o de aprobación según sea el caso.

2.2.0.2. *Desarrollo.*

Chiavenato (2009) “el desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija solo en el puesto actual” (p.414).

Werther et al. (2014) “se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a los empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro” (p.182).

Dolan et al. (2007) “el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro” (p.167).

Chiavenato (2009) expone que los principales métodos para el desarrollo de las personas en su puesto actual y fuera de sus puestos, son:

En su puesto actual:

1. *La rotación de puestos.* Significa hacer que las personas pasen por varios puestos (...). La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. (...).
2. *Puestos de asesoría.* (...). como asistente de staff. (...).
3. *Aprendizaje práctico.* (...). Muchas personas en capacitación trabajan juntas para desarrollar proyectos (...).
4. *Asignación de comisiones.* (...). aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización. (...).
5. *Participación en cursos y seminarios externos.* (...). oportunidad adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. (...).
6. *Ejercicios de simulación.* (...). Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (role playing), etc. (...).
7. *Capacitación fuera de la empresa.* (...). es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo (...).
8. *Estudios de casos.* (...). descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. (...).
9. *Juego de empresas.* (...). 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.* (...). al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas.
11. *Coaching.* (...).

Fuera de su puesto:

1. *Tutoría o mentorign.* (...). un ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera. (...).
2. *Asesoría de los trabajadores.* El administrador ofrece consejos con la intención de asesorar a la personas en cuanto al desempeño de sus actividades. (...). (pp. 416 – 418)

Chiavenato (2009) expone que “el desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos” (p.419).

Muchas empresa se ocupan de la capacitación de sus empleados específicamente en las tareas correspondientes a su puesto de trabajo, olvidando lo que significa la formación integral o lo que es lo mismo el desarrollo del trabajador, los autores antes citados, con absoluta claridad nos hablan de lo que tiene que lograrse en una empresa respecto a este punto, y la coincidencia con esos criterios es total, ya que en la actualidad se persigue colaboradores con una formación que les capacite ejercer otras tareas en caso necesario.

Se entiende que lograr talentos humanos ampliamente desarrollados exige también una amplia formación y el hecho de proporcionar a los empleados las oportunidades para hacerlo sea dentro o fuera de la empresa, ésta debe propender al aprovechamiento de las habilidades, aptitudes y deseos de los empleados en cuento a formación, lo que asegura por un lado sentimientos de fidelidad hacia la organización y por otro mejora en el desempeño y en muchos casos posibilita la suplencia de requerimientos y tareas emergentes.

De este modo, el desarrollo de los talentos humanos se constituye en una meta a conseguir por parte de la empresa, satisfaciendo al trabajador que logra una constante superación y afianzamiento de su seguridad laboral, además genera un buen clima laboral y garantía de éxito a la organización, pero para ello, el aprovechamiento de oportunidades debe ser equitativa y justa para todos los colaboradores de acuerdo a un análisis profundo de requerimientos, requisitos, capacidades y oportunidades.

Desarrollo es el orientarse hacia el futuro del colaborador, formándolo para que desarrolle nuevos conocimientos y prácticas, es el desarrollarlo profesionalmente, es prepararlo para futuros retos.

2.2.1. Retener a las personas: relaciones con los empleados, higiene y seguridad.

2.2.1.1. Relaciones con los empleados.

Según Chiavenato (2009):

Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales.
(p. 447)

Trabajar en las relaciones con los empleados conlleva a un buen clima laboral, con personal motivado, que se sienta a gusto con la empresa, en la cual se fomenten valores, principios, y se cumplan normativas y políticas.

Hay que considerar que las formas de interrelación en una empresa a veces son los detonantes de problemas y muchas otras son los motivadores de buscar soluciones y evitar conflictos, un trato respetuoso por parte de las autoridades y por parte de los empleados crea sentido de colaboración y no de sumisión, hace que el trabajador se sienta un ser humano valioso y no un objeto de explotación y exigencia.

La forma de un trato adecuado entre los diferentes niveles de autoridad, es determinante para que los diferentes empleados de la empresa comprendan el sentido de jerarquización organizacional, no como seres superiores e inferiores, sino como colaboradores de diferentes niveles con tareas y responsabilidades específicas, con líneas de autoridad que deben respetarse para evitar caos y más bien lograr armonía de esfuerzos y tareas y direccionamientos apropiados.

La interrelación entre autoridades y los demás empleados colabora en crear un buen clima laboral cuando da lugar a la confianza y seguridad de ser comprendido, pero es nociva cuando produce desconfianza, rechazo, resentimiento y desmotivación, es vital que el colaborador sienta que sus deberes y derechos son respetados y que existe fraternidad y solidaridad, entre todos los integrantes de la organización.

2.2.1.2. *Higiene Laboral.*

Chiavenato (2009) dice que “la higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas” (p.475).

Werther et al. (2014) “la higiene industrial es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar los factores del ambiente- psicológicos o causantes de tensión- relacionados con el trabajo que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud”(p.376)

Se debe trabajar en un ambiente de salud física en el que se evite la exposición a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación, y los equipos de trabajo. Un ambiente con condiciones ambientales físicas que no afecten los sentidos humanos, y con salud mental con condiciones psicológicas y sociológicas saludables.

Dolan et al. (2007)” la seguridad en el lugar de trabajo y la salud laboral hacen referencia a las condiciones físicas y psicológicas que los empleados experimentan como resultado del ambiente de trabajo proporciona por la organización en la que desarrollan su actividad” (p.327).

Chiavenato (2009) anota los principales puntos a tratar en el plan de higiene laboral son “entorno físico del trabajo (como iluminación, ventilación, temperatura, ruido) y el entorno

psicológico (reducción de estrés), aplicación de principios ergonomía y salud ocupacional” (p. 500).

Snell y Bohlander (2013) “la ergonomía es el proceso de estudiar y diseñar equipos y sistemas que sean fáciles de operar y eficientes para los empleados que los usan sin comprometer su bienestar físico” (p.157)

Toda organización debe contar con las condiciones idóneas de trabajo, fortaleciendo aspectos físicos, psicológicos, ergonómicos y de salud. El cuidado en aspectos de la higiene laboral además de ser un mandato legal, cuya misión es penada por la ley, es un asunto de ganancia o pérdida en una organización.

Si se considera que los trabajadores de una empresa constituyen un capital humano es lógico que deban aplicarse los esfuerzos necesarios en el cuidado y mantenimiento de ese capital, la existencia de factores negativos para la salud de las personas genera riesgos que ocasionan accidente, enfermedad, muerte, hechos que significan pérdidas para la empresa.

La buena salud depende del clima laboral, de la aplicación de medidas de seguridad e higiene, y es sabido desde tiempos remotos que la salud es determinante del desempeño laboral, como lo anotan los autores, la higiene es integral, significa lograr bienestar en todas las esferas constitutivas del ser humano, ya que este funciona como una máquina cuyos engranajes se relacionan indisolublemente, si algo daña a una esfera de actividad humana, el conjunto se agreda y su desempeño es ineficaz.

2.2.1.3. Seguridad de Trabajo.

Chiavenato (2009) expone que “la seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales” (p.479).

La seguridad en el trabajo incluye las prevenciones de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos.

La seguridad en el trabajo se enfoca a ser proactiva y prevenir accidentes, incendios y robos, situaciones negativas que afectan al colaborador y a la organización en la cual se desempeña.

2.2.2. Auditoría de recursos humanos.

Albizu Gallastegi y Landeta Rodríguez (2007) “la auditoría de recursos humano surge como un instrumento de análisis que facilita un continuo feedback para el cambio de procesos” (p.324).

Werther et al. (2014) “auditoría de la gestión del capital humano evalúa las actividades de administración del capital intelectual de la organización con el objetivo de mejorarla” (p.349).

Chiavenato (2009) “la auditoría de administración de recursos humanos es una análisis sistemático de las políticas y las prácticas de personal y a evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir desviaciones como para su mejora continua” (p. 542).

La auditoría determina parámetros de cantidad, calidad, tiempo y costo; sus fuentes de información son los procesos de administración de recursos humanos; lo métodos utilizados para efectuar estas auditorías son la entrevista, los cuestionarios, la observación, etc.

El objetivo de la auditoría de recursos humanos es el mejorar continuamente la calidad de los programas y servicios de recursos humanos, esta auditoría debe ser realizada por un especialista, y con la colaboración de sus clientes y asociados. En el plan de auditoría se determina el objetivo de la auditoría, las fuentes de información y los indicadores que se utilizan para realizar el análisis del mismo.

La auditoría conlleva a analizar y determinar si los aspectos relacionados con la gestión del talento humano fueron desarrollados, qué resultados se obtuvieron, qué situaciones se encontraron y qué medidas se tomaron.

CAPÍTULO III: LA EMPRESA

3. Almacén “Bella Moda”

3.1. Reseña histórica.

La creación del almacén “Bella Moda”, en noviembre de 1986, en la ciudad de Cuenca, respondió a una nueva visión de diversificación de la oferta comercial hacia la ciudadanía, hasta entonces, los almacenes de expendio de textiles sólo se dedicaban a esta rama del comercio, la idea original fue ahorro de tiempo al cliente ofreciendo para las damas y caballeros complementos, ropa confeccionada, calzado, bisutería y otros artículos afines, la mayoría de ellos importados.

Con este mismo direccionamiento y en concordancia con las características comerciales de la zona, el almacén se ubica en el Centro Histórico, a pocos metros del parque principal de la ciudad, ocupa la planta baja de un edificio de construcción moderna, de aproximadamente 400 m² de superficie, en la parte delantera se ubican amplias vitrinas de dos frentes, destinadas a la exhibición de artículos para damas hacia la izquierda y a la derecha para caballeros, su forma y los materiales usados para su elaboración resultaron novedosos y permitieron una visualización integral de los artículos, desde cualquier ángulo, a la vez que otorgaron gran espacio, orden, estética y comodidad para el cliente.

En la parte interna se colocaron las diferentes secciones, su disposición, tipo de mercadería, iluminación, stock existente y espacio para circulación fueron considerados funcionales y novedosos constituyendo un atractivo para la ciudadanía. Hacia el fondo se dispusieron las oficinas para administración y en el subsuelo las bodegas.

Posteriormente y debido a que se agudiza la crisis económica en el país que trasciende en la inestabilidad en la cotización del dólar y en consecuencia en la subida de precios de los artículos importados, se decide ampliar e incrementar la línea de productos nacionales, manteniéndose así los objetivos iniciales de la creación de la empresa (según archivos) dirigidos a: 1) ahorrar tiempo al pretender que el cliente encuentre en un solo local, todo lo necesario para su atuendo personal, 2) menor gasto al expender la mercadería a precios razonables con atractivas ofertas y descuentos, 3) proporcionar una atención personalizada,

cortés, eficaz, integral y oportuna, mediante personal capacitado en número suficiente, 4) lograr el desarrollo empresarial ofreciendo mercadería de primera calidad, moderna y actualizada.

El cambio en el manejo económico del Ecuador por parte de los gobiernos de turno impactó en las oscilaciones del desarrollo empresarial, sin embargo luego del proceso de dolarización implementado en el Ecuador, los directivos de la empresa decidieron remodelar la planta física del local, trasladando las oficinas a la segunda planta y ampliando secciones de exhibición y atención e incrementando nuevas líneas y mercadería, necesitándose como consecuencia aumentar el personal de la empresa.

Paralelamente se realizaron esfuerzos en la revisión y establecimiento de la estructura organizacional de la empresa, referida a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades, las relaciones entre autoridades, personal y clientes y aspectos generales que orientaron el desenvolvimiento del almacén en general, a fin de mejorar la calidad de la atención y propender al desarrollo comercial, se mantiene y mejora la división por departamentos tratando de aprovechar de manera eficiente los recursos existentes, la supervisión de la marcha de cada uno de ellos se facilitó con una adecuada capacitación tendiente a lograr la experticia en conocimientos y habilidades especializados para su manejo.

En el transcurso de los últimos años no se han realizado mayores cambios en la estructura de la empresa, se ha continuado básicamente con las mismas directrices y orientaciones iniciales, esforzándose por conseguir integralidad, agilizar la comunicación y la flexibilidad en aspectos relacionados con la gestión del talento humano, dirigidos a conseguir fundamentalmente que el personal trabaje en función del bien de la empresa. En la revisión de archivos se encuentra que en el acápite relacionado a estructura organizacional se menciona que el personal de la institución debe cumplir con su rol con eficiencia y eficacia, los elementos a considerarse en la estructura organizativa son la especialización, la coordinación y áreas de mando concebida como el ejercicio de autoridad por parte del gerente hacia los empleados y la formalización referida a la existencia de políticas que deben acatarse.

No existen estrategias claras en las que se determine que está haciendo la empresa para lograr desarrollar en el personal habilidades y actitudes hacia el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo, la disseminación del conocimiento, la creación de nuevos modelos mentales, la adaptación a los cambios que produzcan un posicionamiento efectivo en el mercado para mantener una ventaja competitiva sobre sus similares.

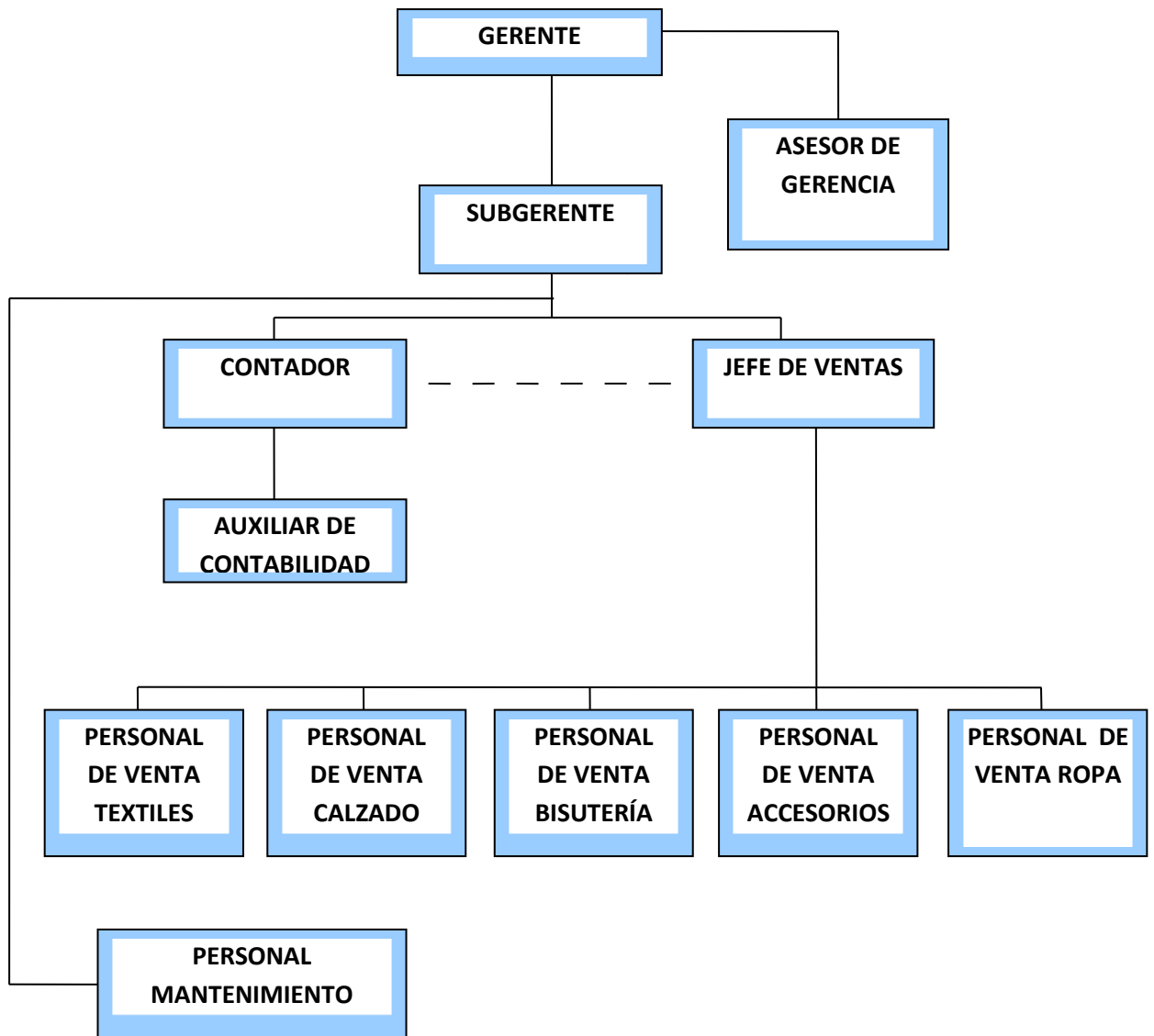
La revisión de los archivos de la empresa en relación con la estructura de la misma ha reportado información relacionada con la visión, misión, objetivos y políticas las cuales se anotan a continuación de manera textual.

1.2 Estructura organizacional. Misión y visión.

1.2.1 *Estructura organizacional: Organigrama*

Almacén “Bella Moda” tiene estructurada su organización en base al organigrama que a continuación se presenta:

ORGANIGRAMA ALMACÉN “BELLA MODA”



Fuente: almacén "Bella Moda"

Cada persona dentro de la empresa tiene responsabilidades y actividades que realizar, que involucra lo correspondiente a su puesto, cada uno de los perfiles será analizado en el capítulo V.

3.2.2. Misión y visión empresarial.

3.2.2.1. Misión de la empresa.

Almacén “Bella Moda” tiene como misión el satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente brindando productos de excelente calidad y al menor precio posible, con diseños exclusivos y de acuerdo a la moda actual.

3.2.2.2. Visión empresarial.

Bella Moda busca ser una empresa dinámica, sólida y competitiva que alcance el mejor nivel de comercialización de textiles, ropa y accesorios, a través del desarrollo de una cultura empresarial basada en el servicio hacia los clientes, brindándoles productos de excelente calidad, con personal capacitado y una atención personalizada.

3.2.3. Objetivos y políticas.

3.2.3.1. Objetivos.

- 1) Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el expendio de productos de alta calidad y a precios razonables.
- 2) Motivar el consumo de productos mediante la implementación de ofertas, descuentos y facilidades de compra.
- 3) Mantener el interés del cliente por medio de publicidad periódica, atractiva y veraz.
- 4) Propender al incremento constante de la curva de ventas, mediante la motivación y actualización periódica del stock de mercaderías.
- 5) Proporcionar al cliente un real ahorro de tiempo con la diversificación de líneas relacionadas al atuendo diario y para ocasiones especiales.
- 6) Proporcionar en forma periódica capacitación al personal en relación a una atención personalizada, eficaz, oportuna y cortés al cliente.
- 7) Realizar sistemáticos inventarios de stock para mantener una adecuada rotación de mercaderías que satisfagan el mercado actual y potencial.

3.2.3.2. Políticas.

- Establecer con nuestros proveedores y clientes relaciones sólidas de negocios para contribuir con el éxito común en la satisfacción.
- Incrementar la compra – venta de artículos de vestir y accesorios en las mejores condiciones de rentabilidad.
- Remunerar al personal sobre la base del desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Mantener un efectivo sistema de comunicación tanto con nuestros clientes internos como externos.
- Brindar a los clientes una atención esmerada, oportuna y personalizada.
- Capacitación y entrenamiento constante a todo el personal de la empresa.
- Control de calidad en todos los productos que expende el almacén.
- Evaluación de desempeño continuo al personal.
- Constante estudio de mercado.
- Sistemático control de inventarios.
- Expende productos de excelente calidad y al menor costo posible.
- Tener capacidad de respuesta al cambio de las necesidades y expectativas del cliente.
- Incentivar al personal, mantenerlos motivados.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO

4.1 Presentación y análisis de la información.

El logro de los objetivos, requiere que se construya además de un sólido marco conceptual y referencial, la selección razonada de las técnicas y la elaboración lógica de instrumentos que en la práctica conduzcan hacia el correcto análisis y síntesis de la información y posibiliten la construcción de un diagnóstico integral del estado actual de la gestión del talento humano en la empresa “Bella Moda”, se ha realizado la aplicación de la observación y encuesta a todo el personal y a una muestra representativa de clientes externos en número de 80, seleccionados al azar, utilizando guías y formularios previamente validados mediante una prueba piloto, las variables e indicadores incluidos en los instrumentos se han derivado de los objetivos planteados en la investigación.

Se ha utilizado la estadística descriptiva mediante la elaboración de tablas y gráficos. para la presentación de los datos, se ha calculado porcentajes lo que ha permitido el análisis estadístico, tomando en consideración los resultados de la observación y opiniones de los encuestados para realizar el análisis comparativo entre la situación detectada en la empresa y la situación ideal manifestada en la construcción del marco conceptual, lo que ha facilitado la elaboración del diagnóstico conducente a la determinación de actividades para el mejoramiento de la gestión del talento humano.

Tabla N. 1: Conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre las políticas de la empresa.

Escala	N.	%
Satisfactorio	2	13.33
Casi satisfactorio	1	6.67
Medianamente satisfactorio	11	73.33
Poco satisfactorio	1	6.67
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

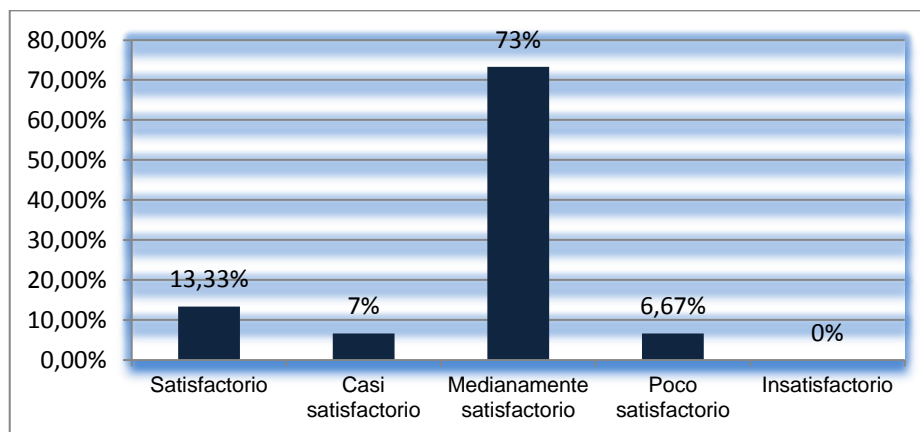


Gráfico N. 1: Conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre las políticas de la empresa.

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: El conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre las políticas de la empresa es medianamente satisfactorio según el 73.33%, el 13.33% anota que es satisfactorio, el 6.67% que es casi satisfactorio, y el mismo porcentaje se obtiene en poco satisfactorio. Se aduce que: las relaciones con los clientes no siempre son sólidas porque faltan estrategias para lograr fidelidad. Se adolece de fallas en la comunicación con los clientes por parte del personal de ventas. Falta de capacitación y entrenamiento por parte del personal. Falta evaluación continua del desempeño del personal. Falta en el control de inventarios, falla en la adaptación y respuestas a los cambios en las necesidades de los clientes, cambio en la moda (diseños y colores).

Tabla N. 2: Aplicación de las políticas de la empresa en el desempeño laboral por parte del personal del almacén “Bella Moda”.

Escola	N.	%
Satisfactorio	3	20
Casi satisfactorio	2	13.33
Medianamente satisfactorio	9	60
Poco satisfactorio	1	6.67
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

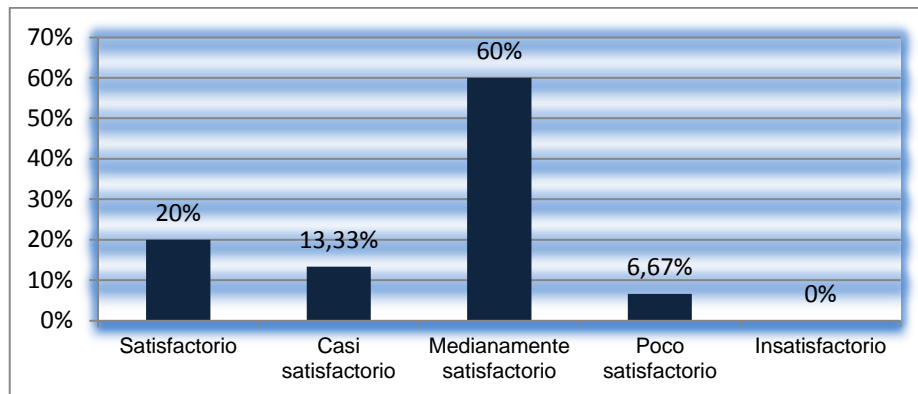


Gráfico N. 2: Aplicación de las políticas de la empresa en el desempeño laboral por parte del personal del almacén “Bella Moda”

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: El 60% del personal del almacén “Bella Moda” considera que es medianamente satisfactoria la aplicación de las políticas de la empresa en el desempeño laboral, el 20% considera que es satisfactoria, el 13.33% que es casi satisfactoria y el 6.67% que es poco satisfactoria. Se anota que hay limitación en el desarrollo de habilidades y competencias del personal. Falta adecuada preparación y motivación del personal. Poca tendencia a aceptar los cambios y adaptarse a nuevos aspectos de la cultura organizacional. Faltan estrategias para captar personal potencialmente eficiente y calificado. Falta en el cumplimiento de normativas y reglamentos de la institución. Limitación en actitudes de apoyo a los directivos relacionados con cambios en aspectos administrativos. Falta desarrollo de competencias y una adecuada relación con el conjunto de elementos que constituyen la empresa.

Tabla N. 3: Opiniones acerca de los requisitos y trámites para optar por un puesto en el almacén “Bella Moda”.

Escala	N.	%
Satisfactorio	9	60
Casi satisfactorio	4	26.67
Medianamente satisfactorio	2	13.33
Poco satisfactorio	0	0
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

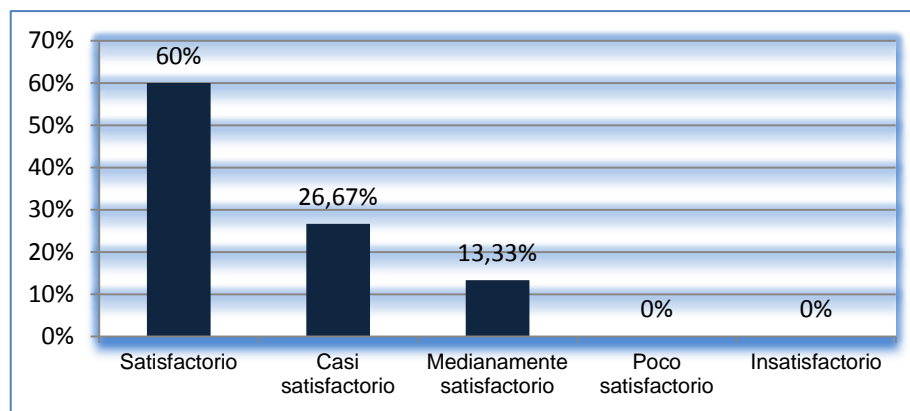


Gráfico N. 3: Opiniones acerca de los requisitos y trámites para optar por un puesto en el almacén “Bella Moda”.

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

Análisis: El personal del almacén “Bella Moda” indica que los requisitos y trámites para optar por un puesto en la empresa, le parecen satisfactorios en un 60%, casi satisfactorio en un 26.67% y medianamente satisfactorios en un 13.33%. Se indica que falta implementar medidas que atraigan a nuevos colaboradores, entrenados y capaces. No existen normas establecidas para la selección y reclutamiento del personal.

En nuestro medio y de acuerdo a lo aseverado por Chiavenato (2009), en la página 23 del marco teórico, el mercado de trabajo está compuesto por la oferta de oportunidades de trabajo y la demanda de trabajo con menos oportunidades laborales, éste está condicionado por factores como: el crecimiento económico, la naturaleza, la calidad de puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado, de igual manera el mercado de recursos humanos está conformado por personas que ofrecen sus habilidades, conocimientos y destrezas, se dan situaciones de oferta y demanda de candidatos. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, de la misma forma, Werther et al. (2014) citado en el

marco teórico página 23, indican que incorporar es interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

Al respecto en la página 23 del marco teórico y siguiendo lo aseverado por Dolan et al. (2007), el reclutamiento tiene como fin el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo, lo que debe primar en toda empresa comercial, debe anotarse que en el almacén “Bella Moda”, el tipo de reclutamiento que se realiza es el externo en el cual los candidatos provienen del mercado laboral fuera de la empresa, se inicia con la solicitud de empleo o la entrega del curriculum vitae, entre las principales técnicas que se tiene están: anuncios en diarios y revistas especializadas, cuando se requiere nuevo personal.

Tabla N. 4: Conocimiento sobre la forma de selección de los colaboradores de la empresa por parte del personal del almacén “Bella Moda”.

Escala	N.	%
Satisfactorio	10	66.67
Casi satisfactorio	2	13.33
Medianamente satisfactorio	2	13.33
Poco satisfactorio	1	6.67
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

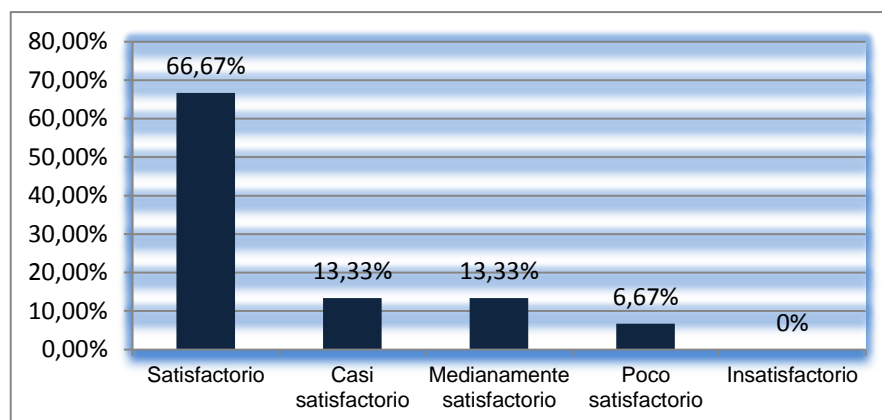


Gráfico N. 4: Conocimiento sobre la forma de selección de los colaboradores de la empresa por parte del personal del almacén “Bella Moda”

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

Análisis: El 66.67% del personal del almacén “Bella Moda”, considera satisfactorio el conocimiento sobre la forma de selección de los colaboradores de la empresa, el 13.33% lo considera medianamente satisfactorio, en tanto que el 13.33% indica que es casi satisfactorio.

Cuando se habla de selección en el almacén “Bella Moda” se concuerda con Snell y Bohlander (2013) (citadas en el marco teórico página 25) en cuanto a enfocarla como un proceso mediante el cual se elige a las personas que tengan las mejores calificaciones para cubrir las vacantes existentes o proyectadas, y a Cascio Pirri y Guillen Gestoso (2011) citado en el marco teórico página 25, como el acto de dar trabajo a la persona adecuada para que haga lo que la empresa requiere, en un ámbito de crecimiento altamente profesional y profundamente humano.

La selección de personal en el almacén “Bella Moda” debe someterse a revisión a fin de lograr que funcione como un filtro que permite ingresar a la organización a personas que cuentan con las características deseadas mediante un acto de decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados basándose en la información obtenida a través de instrumentos evaluativos, comparando por un lado el requisito del puesto a cubrir y el perfil de los candidatos, al respecto debe recordarse citando a Dolan et al.(2007) marco teórico página 25, que la selección tiene tres fines: contribuir a los objetivos finales de la organización, asegurarse que la inversión económica sea rentable y que la contratación y la ubicación del solicitante del puesto debe satisfacer a la organización y al individuo.

Generalmente en la empresa se utiliza el Modelo de selección en el que según Chiavenato (2009) hay varios candidatos y una sola vacante, el candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y se lo aprueba o rechaza (citado en el marco teórico página 26). Las técnicas de selección usadas son la: entrevista y pruebas de conocimiento o capacidad. Es necesario realizar una revisión total del trabajo implementado a fin de realizar las correcciones pertinentes.

Tabla N. 5: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda acerca del programa de inducción

Escala	N.	%
Satisfactorio	3	20
Casi satisfactorio	1	6.67
Medianamente satisfactorio	11	73.33
Poco satisfactorio	0	0
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

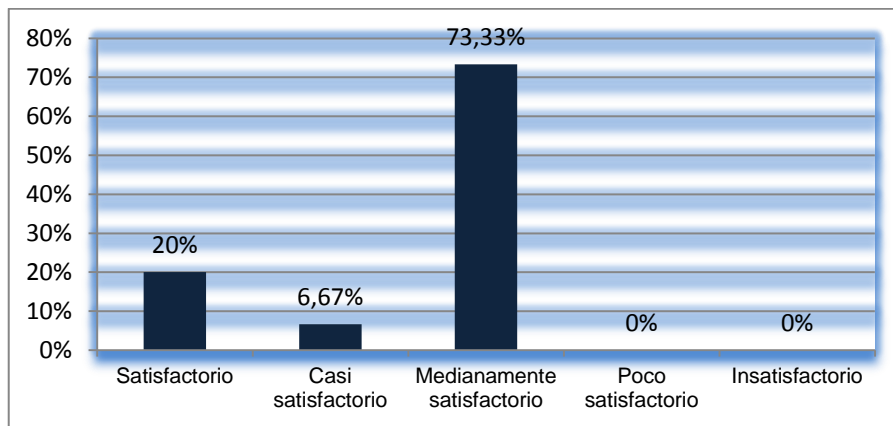


Gráfico N. 5: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda acerca del programa de inducción.

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: El 73.33% del personal del almacén “Bella Moda”, considera medianamente satisfactorio el programa de inducción, el 20% lo considera satisfactorio, en tanto que el 6.67% indica que es casi satisfactorio. Se señala que faltan programas de capacitación continua y hay fallas en el desarrollo de actividades de capacitación de nuevos recursos.

Estos resultados se obtienen, sin embargo de llevarse a cabo programa de inducción con el personal de nuevo ingreso y entendiéndose como Werther et al(2014) citado en la página 29 del marco teórico como el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización y fundamentándose en lo que dice Chiavenato (2009) citado en el marco teórico página 29, acerca de que el programa pretende lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida la cultura

organizacional, además se busca que se comporte como un miembro que porta la camiseta de una organización, con estándares, valores y patrones de comportamiento que prevalecen en la empresa y que se esperan observar de sus empleados, lo que hace suponer que es urgente un redimensionamiento del programa establecido.

Siguiendo a Dessler y Varela (2004) citado en la página 30 del marco teórico, la inducción tiene que cumplir con cuatro objetivos: lograr que el nuevo colaborador se sienta bienvenido, hacer que entienda la organización en un sentido amplio (pasado, presente, cultura y visión de futuro), así como aspectos claves como políticas y procedimientos; especificarle claramente lo que se espera de él en términos de trabajo y comportamiento, suponer que comenzará a socializar en las formas tradicionales de la compañía respecto de actuar y hacer, el estudio pormenorizado de los detalles de la inducción realizada en el almacén “Bella Moda” facilita la implementación de aspectos nuevos y la complementación de elementos faltantes a fin de lograr una mayor efectividad en los resultados.

Tabla N. 6: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre las competencias que debe tener para desempeñar su actividad laboral.

Escala	N.	%
Satisfactorio	3	20
Casi satisfactorio	2	13.33
Medianamente satisfactorio	10	66.67
Poco satisfactorio	0	0
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

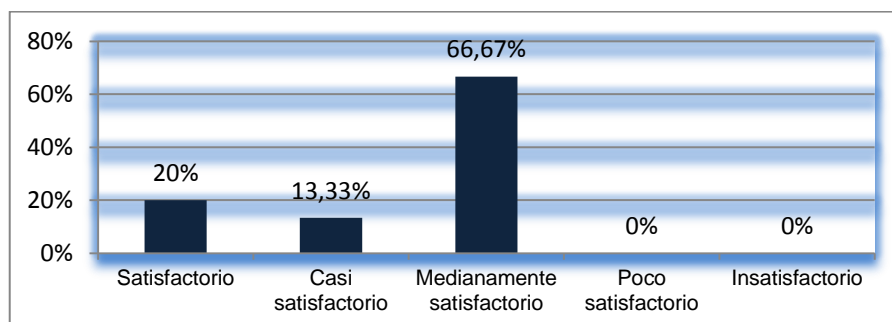


Gráfico N. 6: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre las competencias que debe tener para desempeñar su actividad laboral.

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: Las competencias que debe tener para desempeñar su actividad laboral, son medianamente satisfactorias en un 66.67% según las opiniones del personal del almacén “Bella Moda”, mientras que son satisfactorias en un 20%, y casi satisfactorias con un 13.33%. Se anota que no se han establecido claramente los perfiles del personal para cada puesto.

Para comprender la situación de la empresa en relación con este aspecto se debe recordar a Chiavenato (2009) citado en la página 32 del marco teórico, cuando indica que el puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía, este hecho además define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento en el que está.

Por tanto, el empleado debe estar claro de su posición en la empresa y lo que se espera de él, para ello debe recibir una adecuada explicación de lo que es el puesto, sus modelos, enriquecimiento de los puestos, descripción y análisis de su puesto, y la evaluación de su desempeño, es decir de sus competencias o perfil.

Al respecto Snell y Bohlander (2013) citado en la página 32 del marco teórico, expone que debe tenerse en cuenta consideraciones tecnológicas y humanas con el fin de aumentar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto al incrementar la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la realimentación.

Dentro de este mismo tema, Chiavenato (2009) citado en el marco teórico página 32, indica que el empleado debe saber cuál es el conjunto de tareas que el ocupante debe desempeñar; la manera en que las tareas se deben desarrollar; a quién va a reportar el personal; a quién supervisará y por quien será supervisado y sobre que, es necesario por tanto en los cursos de capacitación y formas de información es necesario aclarar los aspectos que están confusos y determinar exactamente los perfiles del personal de acuerdo a los puestos.

Tabla N. 7: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre las formas de evaluar su desempeño laboral.

Escala	N.	%
Satisfactorio	2	13.33
Casi satisfactorio	0	0
Medianamente satisfactorio	10	66.67
Poco satisfactorio	3	20
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

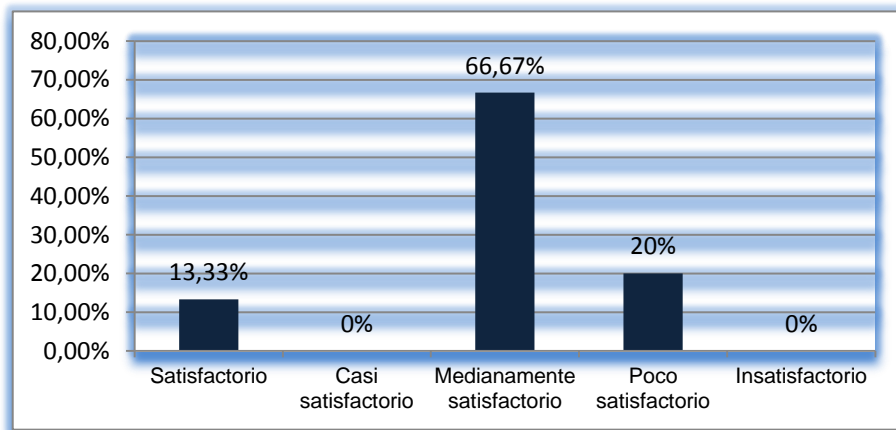


Gráfico N. 7: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre las formas de evaluar su desempeño laboral

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

Análisis: El 66.67% del personal del almacén “Bella Moda”, considera medianamente satisfactorio la forma de evaluar su desempeño laboral, el 20% lo considera poco satisfactorio y para el 13.33% es satisfactorio. Se manifiesta que existe confusión en la forma de evaluación del desempeño del personal, en la aplicación de las técnicas de evaluación y en el establecimiento de un sistema de evaluación periódico.

La sostenibilidad de la empresa en el mercado depende de su capacidad de desarrollo y competitividad, aspectos que están estrechamente vinculados con la calidad del desempeño del personal que labora en ella, a su vez esta calidad se mide según Chiavenato (2009) citado en el marco teórico página 37, por el desempeño o actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar,

las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo, criterio que es compartido por la empresa. Werther, et al (2014) citado en la página 37 del marco teórico, señalan que es imprescindible la evaluación de desempeño del personal, y que esto se constituye en un proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado.

Para ello siguiendo el criterio de Naumov García (2011) citado en la página 37 del marco teórico, se juzga necesario que en el almacén el proceso debe asignar una calificación a una persona, determinada de manera previa con base en una metodología y su herramienta, que contemplen metas establecidas y competencias que evalúen su comportamiento, con las exigencias que la persona que ocupa el puesto debe cumplir en un periodo definido por la empresa, evaluando su desempeño y su esfuerzo en cuanto a su productividad, efectividad y logros obtenidos.

Los cambios en el proceso de evaluación del desempeño del personal que urge el almacén “Bella Moda” necesita otra visión para ello puede ayudar también lo planteado de acuerdo a Dolan et al. (2007) cita página 38 del marco teórico, en el sentido de que el sistema de evaluación posee un conjunto de formas para recabar datos: el análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados (criterios), la evolución de la validez y fiabilidad de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento, las características del evaluador y del sujeto evaluado, el proceso que supone utilizar la información de la evaluación para incidir en el perfeccionamiento del empleado y la evaluación del grado en que está utilizándose adecuadamente el sistema de evaluación del rendimiento en relación a la política y objetivos establecido a recursos humanos.

Tabla N. 8: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre el sistema de recompensas de la empresa.

Escala	N.	%
	3	20
Casi satisfactorio	0	0
Medianamente satisfactorio	12	80
Poco satisfactorio	0	0
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

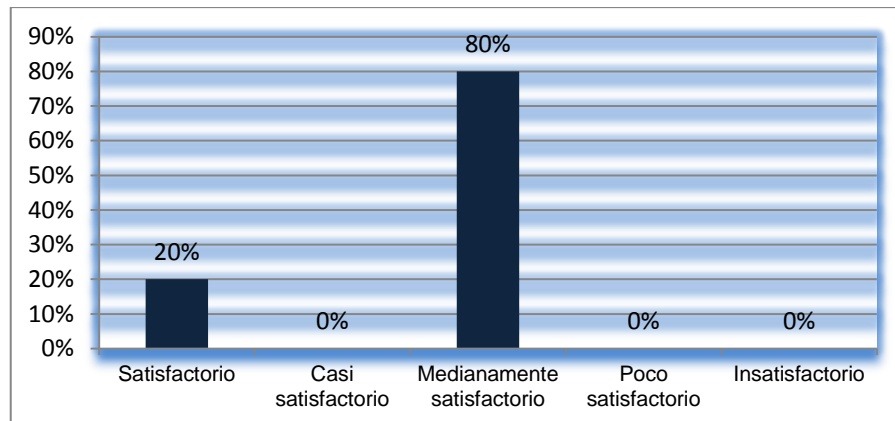


Gráfico N. 8: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre el sistema de recompensas de la empresa

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: El 80% del personal del almacén “Bella Moda” opina que es medianamente satisfactorio el sistema de recompensas de la empresa, en tanto que el 20% restante lo considera satisfactorio. Se anota que hay fallas en el sistema de recompensas utilizado. Existe descontento entre el personal porque considera que no siempre se obra con equidad.

El salario es entendido en la empresa como el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Al realizar un plan de remuneración que maneja el salario o el dinero que el empleador paga al empleado debe recordarse, que este tiene un gran impacto en las personas y en el desempeño de la organización, se debe enfocar con el criterio de que la organización alcance sus objetivos estratégicos y se acople a las características de la organización y su entorno. Siguiendo a Snell y Bohlander (2013) citado en el marco teórico página 41, la compensación debe recompensar a los empleados por sus esfuerzos pasados y al mismo tiempo motivar su desempeño futuro.

Si bien en el almacén “Bella Moda” las recompensas salariales se dirigen a incorporar personal calificado, retener a los empleados actuales, alentar el desempeño adecuado, cumplir con las disposiciones legales, podría complementarse con los otros aspectos citados en el marco teórico página 41 por Werther et al. (2014) en su libro administración de recurso humano- gestión del talento humano.

Los criterios que prevalecen en la empresa para la fijación de remuneraciones están en relación con el desempeño o antigüedad del trabajador y por comisiones por ventas. Los premios monetarios corresponden a premios salariales, al mejor desempeño, recompensas que refuerzan la responsabilidad y logro de objetivos, la remuneración es abierta, los colaboradores tienen acceso a la información sobre los salarios de otros colaboradores y es descentralizada puesto que la decisión es delegada al gerente, siempre de acuerdo con la ley, hace falta buscar otras alternativas que causen satisfacción al trabajador.

Tabla N. 9: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre los programas de capacitación continua de la empresa.

Escala	N.	%
Satisfactorio	2	13.33
Casi satisfactorio	2	13.33
Medianamente satisfactorio	10	66.67
Poco satisfactorio	1	6.67
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

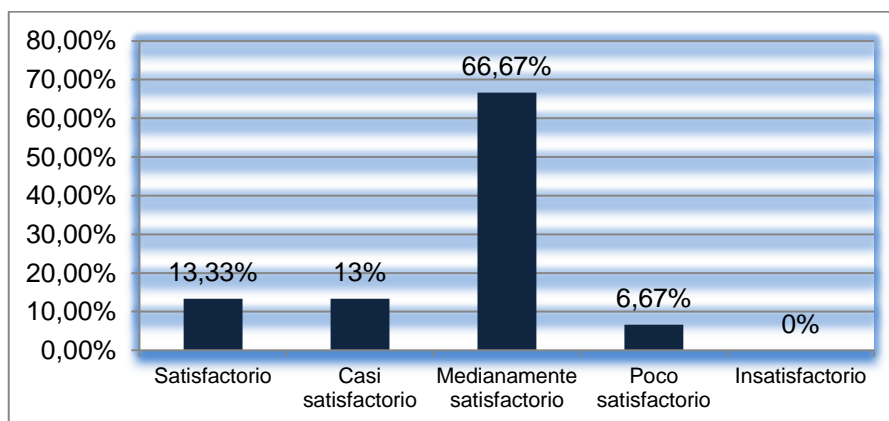


Gráfico N. 9: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre los programas de capacitación continua de la empresa

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: El 66.67% del personal del almacén “Bella Moda” opina que son medianamente satisfactorios los programas de capacitación continua, un 13.33% opina que son

satisfactorios, el mismo porcentaje se registra en casi satisfactorio y existe un 6.67% que los considera poco satisfactorios. Se anota que son poco frecuente, que debe darse mayor tiempo y consultar al personal sobre necesidades e intereses.

En la empresa se comparte el criterio de Werther et al. (2014) citado en la página 43 del marco teórico en que los programas de capacitación se conciben como el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal, es decir, persiguen desarrollar las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, y de este modo contribuir mejor a los objetivos organizacionales logrando que las empresas se vuelvan cada vez más valiosas.

Sin embargo esta consideración no llena las expectativas del personal del almacén, por tanto al emprender un plan de modificaciones con miras a obtener mejores resultados se podría acoger lo manifestado por Bonache y Cabrera (2006) en cuanto a que la formación se define en nuestro ámbito como el conjunto de experiencias de aprendizaje planificadas por una organización con el fin de inducir un cambio en las habilidades, conocimientos, actitudes o comportamientos de los empleados en su trabajo, citado en el marco teórico página 44.

La capacitación es un elemento fundamental en el proceso organizativo que necesita de un adecuado tratamiento en donde la participación del personal es clave al momento de la detección de necesidades de formación, es útil, siguiendo a Chiavenato (2005), en el almacén se puede levantar un inventario de las necesidades de capacitación y de las carencias en la preparación profesional de las personas, es novedoso de acuerdo a Werther et al. (2014) la utilización de técnicas contemporáneas de capacitación: técnicas con base en la internet y técnicas tradicionales de capacitación que se han empleado durante muchos años, citado en la página 45 del marco teórico.

Tabla N. 10: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre los sistemas de comunicación implementados en la empresa.

Escala	N.	%
Satisfactorio	3	20
Casi satisfactorio	0	0
Medianamente satisfactorio	10	66.67
Poco satisfactorio	2	13.33
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

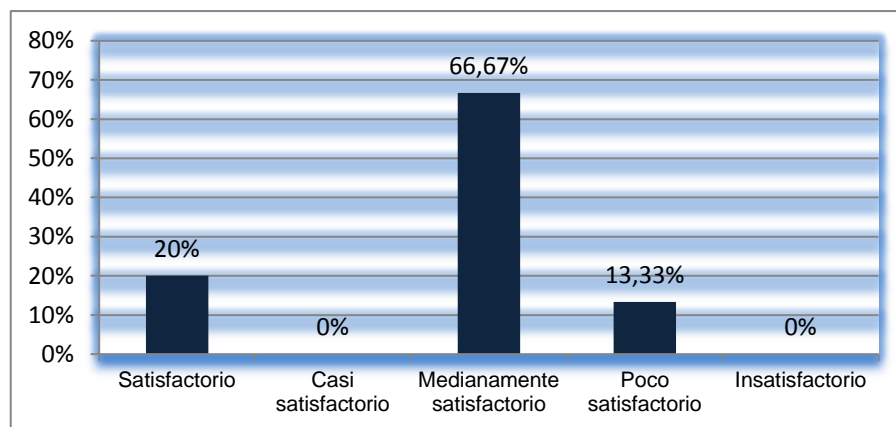


Gráfico N. 10: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre los sistemas de comunicación implementados en la empresa.

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: El 66.67% del personal del almacén “Bella Moda” considera que los sistemas de comunicación implementados en la empresa son medianamente satisfactorios, un 20% considera que son satisfactorios, en tanto que el 13.33% los considera poco satisfactorios. Se anota que falta implementar estrategias más ágiles de comunicación entre el personal y entre personal y clientes.

La comunicación dentro de una empresa posibilita la trasmisión de información a diferentes niveles y la recepción de mensajes a través de sistemas sean estos operacionales, reglamentarios o de mantenimiento, de modo que al producirse fallas en la comunicación organizacional se afecta el proceso de producción, circulación y consumo a nivel de la empresa de manera integral.

Para velar por una adecuado desarrollo en el almacén hay que comprender y destacar la importancia de la comunicación individual, de la comunicación colectiva y la que se produce entre directivos, mandos medios y trabajadores, ya que en las empresas la comunicación puede adquirir matices jerárquicos en forma de órdenes, mandatos, sugerencias aceptación de políticas y reglamentos, etc. debido a lo cual se deben implementar las formas más eficientes dentro de la organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial a lo externo.

Tabla N. 11: Opiniones de los clientes en relación a la atención y cortesía que le brinda el personal del almacén “Bella Moda”.

Escala	N.	%
Satisfactorio	68	85
Casi satisfactorio	3	3.75
Medianamente satisfactorio	7	8.75
Poco satisfactorio	2	2.50
Insatisfactorio	0	0
Total	80	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

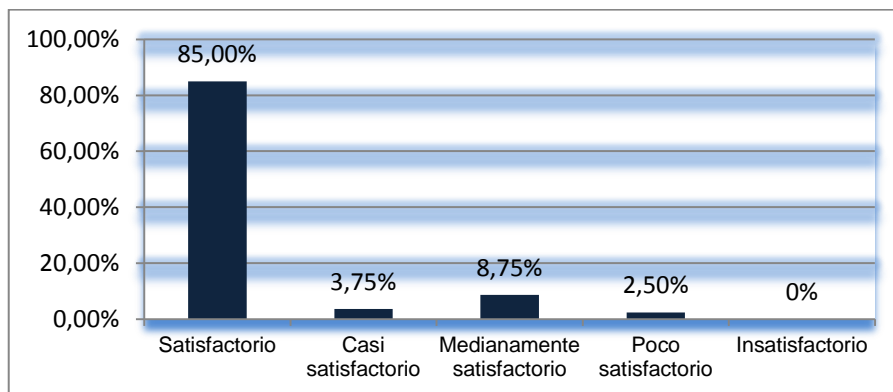


Gráfico N. 11: Opiniones de los clientes en relación a la atención y cortesía que le brinda el personal del almacén “Bella Moda”.

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: El 85% de los clientes opina que la atención y cortesía que le brinda el personal del almacén es satisfactorio, el 8.75% indica que es medianamente satisfactorio, el 3.75% señala que es casi satisfactorio y un 2.50% que es poco satisfactorio.

Para que una empresa pueda optimizar al máximo su desarrollo es de vital importancia que el cliente se sienta el centro de la atención y la cortesía en el trato alcance su máxima expresión más aún, cuando existe una ardua competencia entre las empresas por ser la primera en obtener fidelidad por parte del cliente, proceso que demanda tiempo y un trabajo constante por parte del personal de la empresa, mismo que debe cuidar celosamente lo alcanzado, procurando mantener un juicio razonable y mostrando siempre una buena imagen de la empresa ante los clientes, los clientes satisfechos pueden volverse clientes de por vida, seguirán adquiriendo productos y servicios, y al mismo tiempo sus comentarios y recomendaciones los convertirán en excelentes generadores de ganancias para la organización.

Tabla N. 12: Opiniones de los clientes en relación a la comunicación e información que le proporciona el personal del almacén “Bella Moda”

Escala	N.	%
Satisfactorio	62	77.5
Casi satisfactorio	10	12.5
Medianamente satisfactorio	8	10
Poco satisfactorio	0	0
Insatisfactorio	0	0
Total	80	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

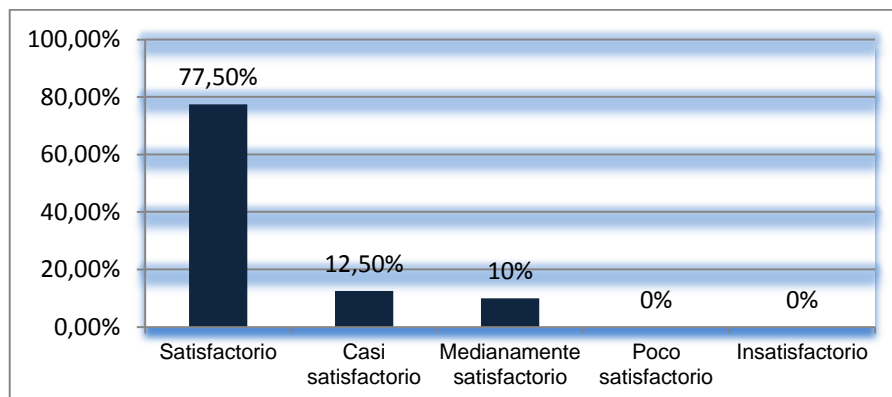


Gráfico N. 12: Opiniones de los clientes en relación a la comunicación e información que le proporciona el personal del almacén “Bella Moda”.

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: El 77.5% de los clientes opina que la comunicación e información que le proporciona el personal del almacén es satisfactorio, el 12,5% anota que es casi satisfactorio y el 10% señala que es medianamente satisfactorio

Es necesario que el personal internalice que existen cambios en la actitud del cliente, hasta hace poco tiempo lo que primaba en la satisfacción del cliente eran los precios bajos en los productos, sin embargo ahora, más allá de la rentabilidad por producto está la interacción con el cliente, esta se basa en el conocimiento del cliente, sus gustos y preferencias, en determinar su valor actual y potencial, en escuchar sus quejas y sugerencias y saber cómo utilizarlas, el personal debe conocer y predecir el comportamiento actual y futuro de los clientes, debe poseer habilidad para influir en las decisiones del cliente de cara a garantizar su plena satisfacción.

La comunicación adecuada entre personal y cliente posibilita aumentar el abanico de productos que el cliente puede adquirir instando a la adquisición de otros de reciente lanzamiento o un complementario, o un producto más un servicio es decir un concepto de producto ampliado, tener al tanto al cliente de la realización de ofertas estandarizadas asegura gran probabilidad de éxito.

Tabla N. 13: Opiniones de los clientes en relación a la confianza creada por el personal del almacén “Bella Moda”.

Escala	N.	%
Satisfactorio	61	76.25
Casi satisfactorio	16	20
Medianamente satisfactorio	2	2.5
Poco satisfactorio	1	1.25
Insatisfactorio	0	0
Total	80	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

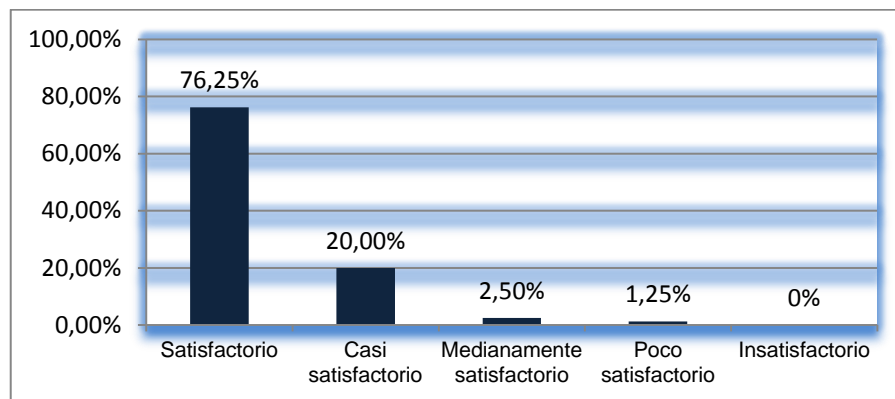


Gráfico N. 13: Opiniones de los clientes en relación a la confianza creada por el personal del almacén “Bella Moda”.

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: El 76.25% de los clientes opina que la confianza creada por el personal del almacén es satisfactorio, el 20% anota que es casi satisfactorio, el 2.5% señala que es medianamente satisfactorio y el 1.25% indica que es poco satisfactorio

Para lograr mayor confianza del cliente en el producto y en la empresa comercial, además de capacitar al personal en la forma de brindar una buena atención, es necesario que el personal comprenda que un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido aumenta el grado de satisfacción y por tanto, fortalece la confianza.

Tabla N. 14: Opiniones de los clientes en relación a la agilidad y tiempo que el personal del almacén “Bella Moda” se toma al momento de atenderle.

Escala	N.	%
Satisfactorio	54	67.5
Casi satisfactorio	8	10
Medianamente satisfactorio	14	17.5
Poco satisfactorio	4	5
Insatisfactorio	0	0
Total	80	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

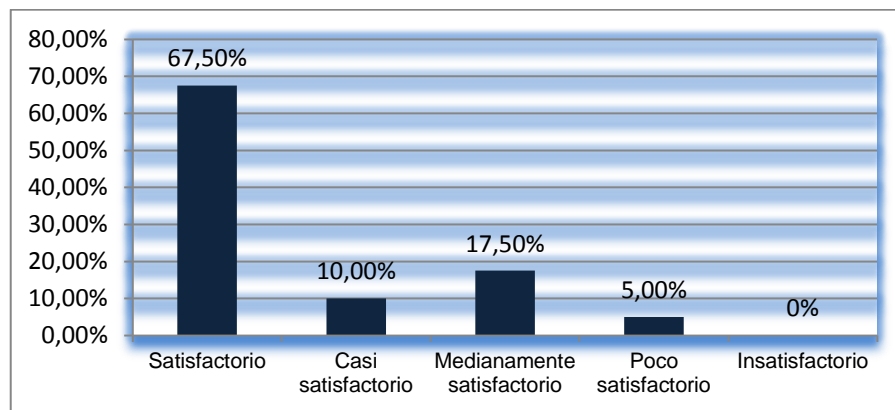


Gráfico N. 14: Opiniones de los clientes en relación a la agilidad y tiempo que el personal el almacén “Bella Moda” se toma al momento de atenderle

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: El 67.5% de los clientes opina que la agilidad y tiempo que el personal se toma al momento de atenderle es satisfactorio, el 17.5% señala que es medianamente satisfactorio, el 10% anota que es casi satisfactorio y el 5% indica que es poco satisfactorio.

Para mejorar este aspecto el personal debe tener la capacidad de diferenciar si la situación del cliente requiere la máxima expresión de agilidad con un excelente servicio en el menor tiempo, ya que sus compromisos le pueden demandar decisiones rápidas, o por lo contrario es un cliente que se toma su tiempo y le agrada estudiar todas las posibilidades que se brinden y las alternativas de productos existente, este particular está dado por el conocimiento de la conducta de los clientes y por sugerencias emitidas por ellos mismos.

Tabla N. 15: Opiniones de los clientes en relación al interés y cuidado en lograr su satisfacción que demuestra el personal del almacén “Bella Moda”.

Escala	N.	%
Satisfactorio	72	90
Casi satisfactorio	6	7.5
Medianamente satisfactorio	2	2.5
Poco satisfactorio	0	0
Insatisfactorio	0	0
Total	80	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

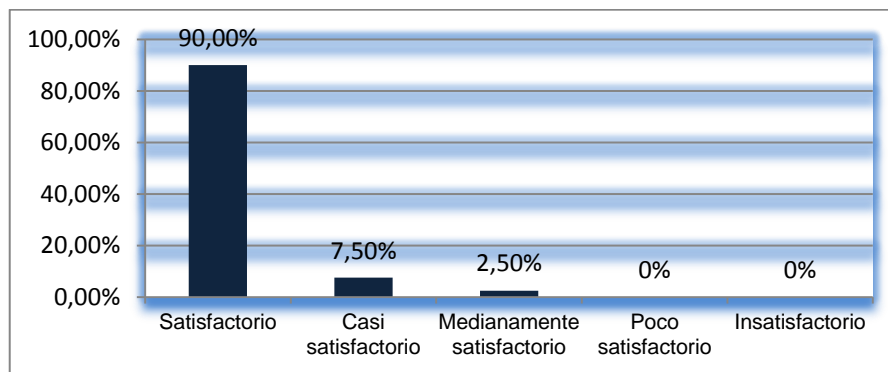


Gráfico N. 15: Opiniones de los clientes en relación al interés y cuidado en lograr su satisfacción que demuestra el personal del almacén “Bella Moda”.

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: El 90% de los clientes opina que el interés y cuidado en lograr su satisfacción que demuestra el personal del almacén es satisfactorio, el 7.5% anota que es casi satisfactorio, el 2.5% señala que es medianamente satisfactorio.

La empresa persigue la calidad a través de conseguir satisfacción del cliente demostrando interés por sus necesidades y aspiraciones de modo que enfatiza el cuidado en los detalles de la atención que se brinda, sin embargo, hace falta lograr la excelencia, por tanto es necesario por parte del personal un mejor conocimiento del proceso y el desarrollo de normas y procedimiento que orienten el trato ofrecido durante el desarrollo de las transacciones dirigidas a conseguir una posición competitiva más ventajosa.

Tabla N. 16: Opiniones de los clientes en relación al conocimiento y seguridad que el personal del almacén “Bella Moda” demuestra acerca de su rol.

Escala	N.	%
Satisfactorio	68	85
Casi satisfactorio	7	8.75
Medianamente satisfactorio	5	6.25
Poco satisfactorio	0	0
Insatisfactorio	0	0
Total	80	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

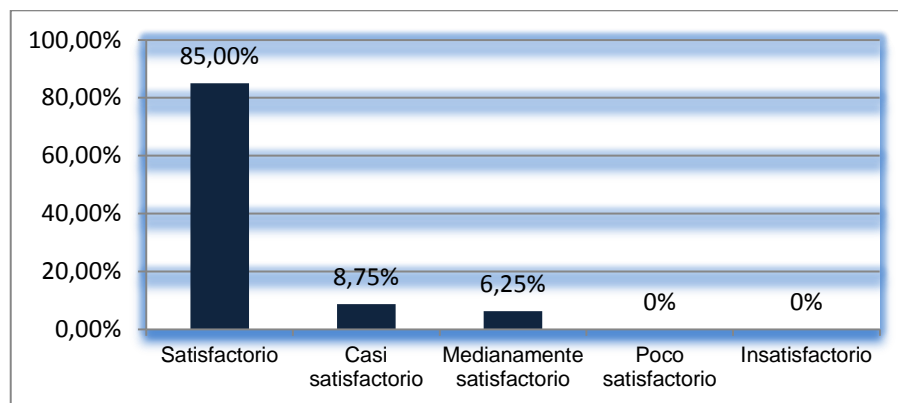


Gráfico N. 16: Opiniones de los clientes en relación al conocimiento y seguridad que el personal del almacén “Bella Moda” demuestra acerca de su rol

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: El 85% de los clientes opina que el conocimiento y seguridad que el personal demuestra acerca de su rol es satisfactorio, el 8.75% anota que es casi satisfactorio, el 6.25% señala que es medianamente satisfactorio.

En el almacén es necesario elevar el porcentaje de reconocimiento del rol del personal, haciendo énfasis no sólo en aspectos de formación respecto al manejo del producto sino también en elementos que consolidan su desempeño, como la formalidad, honestidad, seriedad e integridad en la forma de actuar, ser activo y dinámico, dar respuesta rápida a los problemas, tener deseos por mejorar y crecer, capacidad de mantener el control de

emociones, servir al cliente de forma entregada y con dignidad, capacidad para establecer relaciones afectuosas, trabajar en equipo, captar o fijarse en pequeños detalles, generar nuevas ideas, ofrecer alternativas, crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente.

Tabla N. 17: Opiniones de los clientes sobre la relación cliente-personal en el almacén “Bella Moda”

Escaia	N.	%
Satisfactorio	68	85
Casi satisfactorio	6	7.50
Medianamente satisfactorio	6	7.50
Poco satisfactorio	0	0
Insatisfactorio	0	0
Total	80	100

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

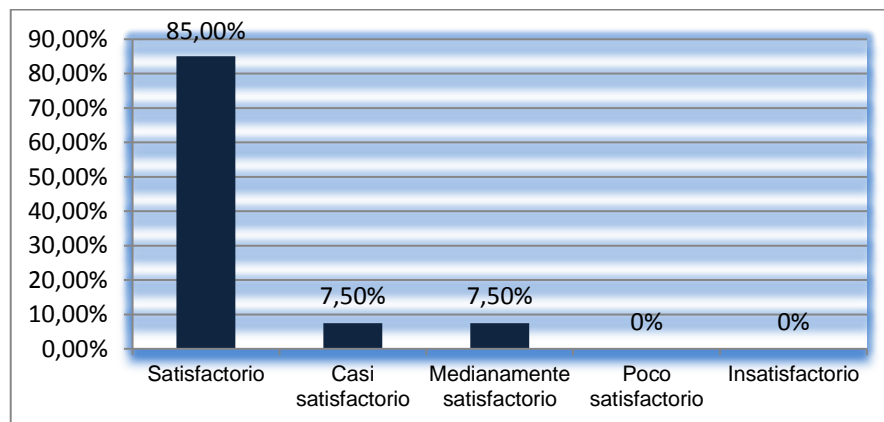


Gráfico N. 17: Opiniones de los clientes sobre la relación cliente-personal en el almacén “Bella Moda”.

Fuente: almacén “Bella Moda” – Autor: Farah León Aguilera.

Análisis: El 85% de los clientes opina que la relación cliente-personal en el almacén “Bella Moda” es satisfactoria, el 7.5% anota que es casi satisfactoria y el 7.5% señala que es medianamente satisfactoria.

Es importante lograr una mejor relación cliente-personal y para lograrlo debe tenerse en cuenta que el cliente exige una atención personalizada que es generadora de confianza, fidelidad y afianza las relaciones comerciales satisfactorias, deberá así mismo, tenerse en cuenta que siempre debe haber a disposición el producto más demandado por el cliente que es hacerlo sentir como una persona importante y especial.

4.2. Diagnóstico de la gestión del talento humano del almacén “Bella Moda”.

El Diagnóstico de la gestión del talento humano es una actividad vivencial que se ha construido en la empresa para identificar los problemas en su funcionamiento con miras al surgimiento de acciones dirigidas a disminuirlos o eliminarlos a fin de alcanzar los objetivos planteados.

El almacén “Bella Moda” ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, se inaugura en noviembre de 1986, es una empresa comercial dedicada al expendio al por mayor y al detalle de artículos textiles, en telas y ropa confeccionada, calzado, y complementos de vestir, tanto nacionales como importados. A lo largo del tiempo ha experimentado un significativo crecimiento y afianzamiento en el mercado, sin embargo se ha venido produciendo fallas y problemas en la gestión del talento humano lo que amerita una investigación y remediación lo que se ha constituido en el objeto central de este trabajo.

El análisis de la información derivada de la revisión de documentos oficiales de la empresa, observación, entrevista y aplicación de la encuesta a la totalidad del personal, conduce a enunciar que la gestión del talento humano en el almacén Bella Moda, se caracteriza por:

- El talento humano de la empresa, está conformado por empleados con diferentes niveles de instrucción, bachilleres, profesionales universitarios y personas con cuarto nivel, en ramas relacionadas con el comercio y administración, de los cuales un tercio lleva trabajando en ella, por más de 10 años.
- La empresa tiene estructurados la misión, visión, objetivos, organigrama y políticas, sin embargo un gran porcentaje de sus empleados considera que su conocimiento sobre cada uno de ellos es medianamente satisfactorio al igual que su aporte para la consecución de estos elementos, porque no se los difunde a todo el personal, no hay

monitoreo de su cumplimiento, existe limitación en el desarrollo de habilidades y competencias del personal, falta adecuada preparación y motivación del personal, poca tendencia a aceptar los cambios y adaptarse a nuevos aspectos de la cultura organizacional, faltan estrategias para captar personal potencialmente eficiente y calificado, falta en el cumplimiento de normativas y reglamentos de la institución, limitación en actitudes de apoyo a los directivos relacionado con cambios en aspectos administrativos.

- La aplicación de las políticas de la empresa durante el desempeño laboral, es considerado poco satisfactorio por la mayoría de los empleados del almacén, sin embargo algunos si lo considera satisfactorio. Las relaciones con los clientes no siempre son sólidas porque faltan estrategias para lograr fidelidad. Se adolece de fallas en la comunicación con los clientes por parte del personal de ventas. Falta de capacitación y entrenamiento por parte del personal. Falta evaluación continua del desempeño del personal. Falla en el control de inventarios. Fallas en la adaptación y respuestas a los cambios en las necesidades de los clientes en relación al cambio en la moda (diseños y colores).
- Los requisitos y trámites exigidos para optar por un puesto de trabajo y el conocimiento sobre las formas de selección de personal, son considerados casi satisfactorios por más de la mitad de los empleados, sin embargo falta implementar mediadas que atraigan a nuevos colaboradores, entrenados y capaces, no existen normas establecidas para la selección y reclutamiento del personal.
- El programa de inducción y capacitación recibido por el personal le parece medianamente satisfactorio a la mayoría de los empleados, consideran que el tiempo es corto, se aborda muchos contenidos que luego no se les vuelve a recordar. No hay capacitación y entrenamiento del personal de manera sistemática.
- En relación a los procesos para organizar a las personas, no se han establecido claramente los perfiles del personal para cada puesto. Existe confusión en la forma de evaluación del desempeño del personal, en la aplicación de instrumentos evaluadores, de las técnicas de evaluación y en el establecimiento de un sistema de evaluación periódico. Faltan programas de capacitación continua y hay fallas en el desarrollo de actividades de capacitación de nuevos recursos. La comunicación y

control no está bien definida. No hay normas establecidas. Falta mayor democratización y motivación en la comunicación.

- El conocimiento sobre las competencias que debe desarrollar el empleado para desempeñarse en su puesto de trabajo, lo consideran medianamente satisfactorio. Falta desarrollo de competencias y una adecuada relación con el conjunto de elementos que constituyen la empresa. No se proporciona una sistemática capacitación al personal en cuanto a atención. Hay frecuente rotación del personal que obliga a capacitación más continua.
- Los procesos de recompensar a los colaboradores de la empresa son considerados casi satisfactorios debido a que en la empresa se genera competitividad poco solidaria por parte del personal. Hay vacíos en el sistema de recompensas utilizado. Existe descontento entre el personal porque considera que no siempre se obra con equidad.
- En relación con el ambiente y la seguridad laboral la totalidad de empleados los consideran satisfactorios, no emiten sugerencias al respecto.
- En relación con los clientes externos, se plantea siete parámetros de indagación, obteniéndose en la totalidad de estos como satisfactoria la opinión de los clientes, sin embargo en ninguno de ellos se obtiene la excelencia que es el objetivo del almacén para optimizar su crecimiento y afianzamiento en el mercado.

CAPÍTULO V: MODELO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. PLAN DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA

5. Plan de Intervención

5.1 Planificación estratégica de recursos humanos. Modelos de planificación.

La planificación de recurso humanos en el almacén Bella Moda se debe realizar utilizando un modelo táctico de planificación de recursos humanos, en el cual el gerente, subgerente y jefe de ventas actuarán como administradores, estos personeros trabajarán en aspectos como la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, en el aprendizaje de ciertos aspectos de los procesos de recursos humanos de este modo podrán estar al tanto de las situaciones reales que se dan en la empresa.

Se utilizará un modelo de tipo cualitativo en el cual el gerente de la empresa conjuntamente con el subgerente, asesor y jefe de ventas, establecerán una estimación sobre la demanda y oferta futura que pueda presentarse en la organización realizando una proyección basada en ventas y hechos anteriores.

Para este proceso se aplicarán los pronósticos de la administración, que son los criterios del gerente, subgerente, asesor y jefe de ventas sobre el requerimiento del personal.

Para determinar el personal necesario se ejecutará una técnica de grupo nominativo, en la cual el gerente reunirá a sus colaboradores (subgerente, asesor y jefe de ventas), se planteará el tema de la planificación de recursos humanos en Bella Moda. Para la realización de esta técnica se ejecutarán las siguientes fases:

- Creatividad: se entregará un papel en el cual cada personero podrá escribir sus ideas.
- Exposición y discusión: se realizará una exposición y discusión sobre todas las ideas expuestas por parte de los personeros de la empresa.
- Evaluación: cada personero ordenará jerárquicamente las ideas expuestas. Y aceptará la idea que haya tenido mejor clasificación.

De igual manera la empresa para realizar este análisis, tomará en cuenta factores como el ausentismo y la rotación de personal existente en la empresa y en base a su experiencia podrá determinar cómo planificar el recurso humano en Bella Moda.

Almacén Bella Moda aplicará una entrevista de salida (Anexo 5) con el fin de obtener información sobre que variables internas o externas que se exponen en la entrevista realizada a la personas que se está desvinculando, situaciones sobre ofertas de trabajo, opiniones sobre la empresa, puestos, sueldo, clima laboral, incentivos, cultura, etc.

Aspectos que serán analizados en la planificación de recursos humanos.

5.2 Incorporar a las personas: reclutamiento y selección.

5.2.1 Reclutamiento.

Bella Moda tomando en consideración el reclutamiento como un proceso para atraer el personal calificado e idóneo y necesario para la empresa, en un primer momento se realizará la convocatoria a las personas que trabajan en la empresa (reclutamiento interno), de no existir una respuesta favorable se procederá a realizar un reclutamiento externo.

Reclutamiento interno: en el cual se considerará al personal de la empresa, si existiese algún candidato que cumpla con el perfil solicitado, si es el caso se ejecutará una transferencia o promoción.

Para esto Bella Moda realizará los siguientes pasos:

- La existencia de vacantes será informada oportunamente a los trabajadores de la empresa, conjuntamente con el perfil y requisitos del puesto.
- Si se presentara un candidato interno que cumpla con los requisitos se revisará su curriculum vitae, su desempeño y evaluaciones.

- Requisitos:
 - Pertenencia a la institución por lo menos de un año.
 - Cumplir con el perfil requerido.
 - Evaluación de desempeño.
- En el caso de que en la empresa no haya ningún trabajador que cumpla con los requisitos determinados para la vacante, se procederá a un reclutamiento externo.

Reclutamiento externo:

Al no existir candidatos internos que cumplan con el perfil requerido, la empresa realizará un reclutamiento externo, para esto realizará los siguientes pasos:

- Para el perfil solicitado se empleará distintas técnicas de reclutamiento externo.
- Se receptorá los curriculum vitae.

Bella moda realizará el reclutamiento externo a través de diferentes técnicas.

- Anuncios en diarios de la ciudad: este anuncio será expuesto en el principal diario de la ciudad, en el cual constará el cargo solicitado, el perfil requerido, requisitos, se expondrá que el candidato debe presentar su Curriculum Vitae físicamente en las instalaciones de la empresa.
- Carteles o anuncios en lugares visibles: se colocará un anuncio en un lugar visible de la empresa, en la vitrina de exhibición.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores: el personal actual de la empresa puede presentar a un candidato para el perfil requerido.
- Banco de datos: en el caso del personal de ventas, si se presentara la vacante Bella Moda tendrá un banco de datos, con los curriculum vitae presentados en anteriores ocasiones, éstos serán de los mejores que se presentaron y se archivarán para un futuro proceso de reclutamiento. Se realizará un archivo de posibles candidatos con los mejores curriculum vitae recibidos en anteriores ocasiones, lógicamente se irán descartando del banco de datos curriculum caducos.

5.2.2. Selección de Personal.

Bella Moda tomará en consideración para la selección del personal de manera preferente a los colaboradores de la empresa a través del reclutamiento interno, caso contrario optará por los candidatos obtenidos a través del reclutamiento externo.

La empresa recolectará información del candidato al puesto a través de la descripción y análisis del puesto, de la cual se analizarán los requisitos y las características que se exponen en el perfil del puesto y sumado a esto, la aplicación de diferentes técnicas de selección determinarán la elección del nuevo colaborador. La selección del personal la realizará el gerente y/o el subgerente de la empresa.

Pasos:

- El gerente analizará el curriculum vitae del candidato.
- Se seleccionará los candidatos que cumplan con los requisitos establecidos: mínimo un año de experiencia y cumplir con el perfil solicitado.
- El Gerente realizará una entrevista de selección al candidato (Anexo 6) y realizará las pruebas pertinentes si es el caso.
- Se realizará la verificación de referencias, motivos de salida y desempeño del candidato.
- Si se selecciona a una persona perteneciente al almacén se le comunicará directamente su promoción, y si es una persona externa a la empresa, se utilizará un medio disponible para informarle acerca de su aceptación.
- Se establecerá una reunión con el candidato seleccionado en el cual se explicará las condiciones de admisión de personal y adjudicación del puesto de trabajo, la jornada y horarios de trabajo, las condiciones contractuales de acuerdo al código de Trabajo, que en la empresa es a plazo fijo por un año con un periodo de prueba de 90 días, cumplido el mismo se convertirá en contrato por tiempo indefinido.
- Se informará sobre la misión del puesto, los requisitos y características, funciones y sus obligaciones.

- Se solicitará al futuro colaborador que previo la celebración del contrato de trabajo, deberá presentar en la empresa la siguiente documentación, esto de acuerdo al artículo 10 del reglamento interno de Bella Moda (Anexo 7)
 - Cédula de ciudadanía.
 - Certificado de votación.
 - Récord policial.
 - Partida de matrimonio si fuera el caso.
 - Partida de nacimiento de sus hijos menores de edad.
 - Certificados de seminarios y cursos de capacitación si fuera el caso.
 - Documentos sobre educación y preparación del personal.
 - Certificado de antecedentes personales.
 - Certificado médico.
 - Certificado de tipo de sangre.
 - Dos fotos tamaño carnet.
- Se acordará la renumeración de acuerdo a su cargo.
- El contador de Bella Moda es quien realizará las gestiones pertinentes en línea tanto en la página web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) ingresando al nuevo colaborador, realizado el aviso de entrada y en la página web del Ministerio de Relaciones Laborales ingresando e imprimiendo el contrato de acuerdo al modelo establecido por esta institución pública.
- Después de recibir la aprobación del contrato por parte de esta entidad, se procederá a solicitar la firma del gerente/ representante legal y del empleado en el contrato, se presentará en el Ministerio de Relaciones Laborales de acuerdo a la fecha designada para su legalización y se archivará en la carpeta correspondiente.

5.2.2.1 Técnicas de selección.

Entrevista de selección:

Bella Moda utilizará la entrevista como una de sus técnicas de selección, dependiendo del cargo la entrevista la realizará sólo el gerente o de manera conjunta con el subgerente, estos personeros deben poseer habilidades para esta técnica. El tipo de entrevista será estandarizada en las preguntas de esta manera el entrevistador tendrá una guía de preguntas.

Para realizar la entrevista se tomará en cuenta aspectos fundamentales como los objetivos de la entrevista, tener y conocer la información del perfil requerido y de los datos del candidato (su curriculum vitae); la entrevista se desarrollará en las instalaciones del almacén, en una oficina en la cual habrá un ambiente favorable, de confianza y empático para este proceso.

El momento de evaluar la entrevista se tomará en cuenta aspectos como la presentación personal; comunicación no verbal, comunicación verbal, aspectos relacionados con los requisitos exigidos por el puesto, y establecerá la idoneidad del candidato.

Banco de preguntas para la entrevista de selección:

- ¿Cuénteme de usted, su información personal? ¿Su edad? ¿Cuál es su estado civil?
Si es casado ¿Tiene usted hijos?
- ¿Estudios de qué nivel posee, bachiller, universidad?
- ¿Por qué abandonó los estudios? (si es el caso)
- ¿Qué cursos o seminarios ha realizado últimamente?
- ¿Cuénteme sobre sus experiencias laborales?
- ¿Por qué dejó su último empleo? O ¿Por qué dejaría su empleo actual?
- ¿Qué sueldo tenía o tiene en esa empresa?
- ¿Qué horario laboral?
- ¿Qué cargo tenía en su último trabajo y en qué consistía?
- ¿Posee referencias personales y laborales?
- ¿Cuáles son sus mejores cualidades?
- ¿Cuáles son sus defectos?
- ¿Tiene alguna ocupación complementaria retribuida o no?
- ¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?
- Explicación del puesto vacante perfil requerido, remuneración, beneficios, horario, nivel de desempeño.
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?
- ¿Tiene alguna pregunta?

Pruebas de conocimiento:

Se ejecutarán pruebas específicas para los siguientes cargos: contador, jefe de ventas, y auxiliar de contabilidad, quienes de acuerdo a su perfil deben poseer ciertos conocimientos específicos, estas pruebas serán realizadas por el gerente o el subgerente de la empresa.

La finalidad de esta prueba es evaluar los conocimientos y habilidades del candidato sobre conocimientos específicos del cargo. Tomando en cuenta el tipo de técnica es importante contar con el espacio adecuado, las herramientas didácticas y tecnológicas si es el caso.

Al contar Bella Moda con un proceso de selección adecuado obtendrá como ventaja contar con la persona adecuada, disminuir el índice de rotación, evitar costos, mayor satisfacción y compromiso por parte de los colaboradores.

5.3. Colocación de las personas: orientación, modelado de trabajo, evaluación de desempeño.

5.3.1. *La Socialización en la organización.*

Bella Moda está consiente que existen diferentes métodos para realizar la socialización de la empresa como son: en el proceso de selección, con el contenido del puesto, con el supervisor como tutor, con el equipo de trabajo y con el programa de integración, se llevará a cabo un programa de integración en el cual se expondrán la información que el nuevo colaborador debe conocer.

La empresa con la finalidad de adaptar, acoplar e integrar al nuevo colaborador orientándolo y capacitándolo, realizará un programa de inducción en el cual conocerá diferentes aspectos de la cultura de empresa, misión, visión, estructura, políticas, funciones, responsabilidades y requisitos del puesto, productos, reglamentos y normativas.

Políticas y normas:

- Las actividades de inducción, individuales o grupales, serán realizadas de forma obligatoria para todas las personas que ingresen a formar parte del personal de la empresa.
- La subgerencia en relación con el jefe de ventas ejecutará el programa de inducción.
- El programa de inducción se basará en los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades encontradas en Bella Moda.
- El colaborador de nuevo ingreso cumplirá de forma satisfactoria el proceso de inducción para lograr su conocimiento y adaptación a la empresa.
- Los aspectos referentes a la misión, visión, historia, estructura organizacional, beneficios de ley, reglamento interno, funciones y responsabilidades serán de inclusión obligatoria en el proceso de inducción, el que será desarrollado por el subgerente con la colaboración del jefe de ventas.
- De acuerdo a las necesidades de la empresa el programa de inducción será modificado o reestructurado.
- El subgerente o el personal que él designe, será la persona que comunique al nuevo colaborador sobre aspectos sobre su cargo, función, requerimientos y aspectos básicos de su contratación.
- La subgerencia, o jefatura de ventas es la encargada de realizar la presentación a sus compañeros y dependiendo del cargo del colaborador se establecerá la persona que se designará como tutor para realizar la inducción a su puesto, familiarizándolo con la sus funciones.
- Al finalizar el proceso de inducción el nuevo colaborador deberá llenar de manera obligatoria el Formulario de Opinión sobre su Inducción. (Anexo 8)

5.3.1.1. *Programa de inducción de almacén Bella Moda.*

Para llevar a cabo el plan de inducción es importante que todo el personal de la empresa, este consiente que una responsabilidad de todos los que conforman Bella Moda para realizar este proceso.

- Objetivo general:

Adaptar, introducir e integrar al nuevo colaborador en la empresa en el menor tiempo posible, dándole a conocer la cultura de la empresa, misión, visión, políticas, reglamentos, funciones, responsabilidades, y actividades de su puesto de trabajo.

- **Objetivos específicos:**
 - Instruir al nuevo colaborador sobre antecedentes, estructura organizacional, sobre sus derechos y deberes dentro de la empresa, de este modo lograr la adaptación del empleado a su rol.
 - Lograr mayor rendimiento en base a una actitud que demuestre reconocimiento al papel que desempeña el trabajador.
 - Dar a conocer los incentivos de la empresa en relación con el desempeño satisfactorio del trabajador.

- **Destinatarios:**

Personal nuevo que ingresa a la institución.

- **Duración:**

La inducción a aspectos generales de la empresa tendrá una duración de 1 hora a dos horas.

- **Actividades para el desarrollo del programa:**

Se desarrolla en función de las siguientes fases:

1.- Recepción:

La bienvenida, la entrega de reglamentos, documentos adicionales e informe sobre las finalidades de la inducción estarán a cargo del subgerente o el jefe de ventas.

2.- Inducción general:

- Se dará a conocer al colaborador aspectos generales de la empresa:
 - Reseña histórica.
 - Estructura Organizativa.

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Políticas.
- Reglamento interno
 - De la empresa, representantes y trabajadores.
 - Admisión de personal y adjudicación de puesto de trabajo.
 - De las jornadas y horarios de trabajo.
 - Obligaciones de los trabajadores.
 - Prohibiciones a los trabajadores
 - Derechos de los trabajadores
 - Sanciones y multas
- Apariencia personal, uniforme.
- Relaciones con los clientes
- Relaciones con los empleados
- Beneficios de ley.
- Productos y servicios
- Entrega del reglamento interno impreso.

3.-Inducción específica:

- La subgerencia informará al nuevo colaborador sobre su cargo a desempeñar, información sobre su cargo, deberes, responsabilidades y objetivos.
- El nuevo colaborador será presentado a sus compañeros de trabajo.
- El subgerente o la persona designada orientará al nuevo colaborador en la planta física del almacén.
- Iniciará la capacitación para su puesto en la empresa, esta capacitación se la realizará con la ayuda de un tutor que se designe según el cargo que desempeñará el nuevo colaborador.

4.-Fase de evaluación y seguimiento del programa:

En esta fase será utilizando el formulario de opinión que servirá para apreciar las sugerencias del nuevo colaborador acerca de las características del proceso de inducción, con la finalidad de establecer medidas correctivas relacionadas con el proceso.

5.- Factibilidad de la propuesta.

El plan de inducción se realizó en base a diagnósticos realizados en la empresa, y en su elaboración ha sido tomado en consideración los objetivos de la empresa.

6.-Viabilidad:

La gerencia y subgerencia de la empresa serán quienes orienten el desarrollo de este proceso.

7.-Recursos:

Para la inducción se utilizará:

- Diapositivas con aspectos generales y específicos del almacén.
- Reglamento interno y organigrama. Documentos impresos.

8.- Seguimiento:

Se efectuará un seguimiento al programa con el fin tomar medidas correctivas y de mejoramiento empresarial.

5.3.2. Modelado de Trabajo: diseño, descripción y análisis de puestos.

Para realizar la descripción y análisis de puestos de Bella Moda se ha enfatizado los conceptos de modelado de trabajo y la importancia de este proceso en relación con los diferentes subprocesos de gestión del talento humano.

La descripción del puesto se enfoca en las funciones, responsabilidades, tareas y obligaciones del puesto y el análisis del puesto se enfoca en los conocimientos, habilidades, capacidades y especificaciones del puesto, que deben tener los ocupantes del puesto.

5.3.2.1. *Métodos para reunir datos sobre los puestos.*

Los métodos que se utilizaron en Bella Moda para reunir los datos para la descripción y el análisis de puestos son la entrevista, el cuestionario y la observación.

Se realiza la entrevista al jefe inmediato para determinar las obligaciones y responsabilidades de su puesto. (Anexo 9)

El cuestionario se ejecuta a todos los colaboradores de la empresa, su desarrollo es realizado de manera individual, en diferentes momentos del día laboral para no interrumpir sus labores normales. (Anexo 10)

Para obtener información en base a la observación de los cargos, se utiliza una lista de observación. (Anexo 11)

Para la elaboración de perfiles del puesto, Bella Moda se basa en las siguientes normativas:

- La descripción y análisis de puestos, se realiza para obtener el perfil de todos los puestos que existen en la empresa y para nuevos puestos.
- Para desarrollar este proceso se cuenta con la ayuda de todo el personal de la empresa.
- Se planifica el cronograma de trabajo.
- Se utiliza las diferentes técnicas para la recolección de información, como lo son la entrevista, cuestionario y observación directa.
- El ejecutor del proceso se prepara y organiza todo el material necesario para el desarrollo de este proceso, recolecta toda la información necesaria para la ejecución del proceso.
- Toda la información obtenida a través de las diferentes técnicas de recolección es analizada y ordenada para formar el perfil del puesto. (Anexo 12)
- Se realiza el perfil del puesto, el mismo es aprobado por la gerencia.
- El perfil es facilitado al colaborador en su inducción y en cualquier momento que él lo requiera.

5.3.2.2. *Elaboración de perfiles.*

Para Bella Moda se realizado los siguientes perfiles:

Datos de identificación:	
Nombre del puesto:	Auxiliar de Mostrador
Jefe inmediato:	Jefe de Ventas
Puestos bajo su mando:	Ninguno

Descripción del puesto:
<p><u>Objetivo:</u> Atender con un excelente servicio y atención amable a los clientes de la empresa, con el fin de lograr su satisfacción y lealtad, incrementado la ventas y fortaleciendo la imagen de la empresa.</p>
<p><u>Funciones del puesto:</u> Brindar una atención adecuada al cliente con la mayor cortesía y educación. Orientar al cliente en su decisión de compra. Mantener ordenada y limpia la mercadería. Controlar que la mercadería cuente con las etiquetas y precios marcados. Realizar el control de secciones o bodegas asignadas. Reportar al Jefe de Ventas si algún producto falta o se ha agotado. Cuidar la mercadería de la empresa evitando daños, y pérdidas. Participar en los inventarios físicos. Realizar el cambio de la exhibición de la mercadería. Elaborar facturas y despachar la mercadería. Colaborar con la formación de los nuevos colaboradores.</p>

Área de responsabilidad: Ventas

Requerimientos:
<p><u>Formación académica:</u></p> <p style="text-align: right;">Nivel de educación: bachiller Área de conocimiento:</p>
<p><u>Experiencia previa:</u> 1 año.</p>
<p><u>Conocimientos:</u> La empresa, misión, visión, objetivos, políticas, normativas. Los productos, tipos, ventajas, descuentos, ofertas. Tipo de mercado, competencia. Conocimientos de técnicas de ventas. Cursos de atención al cliente. Conocimientos en negociación.</p>
<p><u>Requisitos físicos.</u> Esfuerzo físico por su actividad, constantemente en movimiento.</p>
<p><u>Condiciones de Trabajo:</u> Ambiente de trabajo propio de un almacén.</p>

Datos de identificación:	
Nombre del puesto:	Auxiliar de Contabilidad
Jefe inmediato:	Contador
Puestos bajo su mando:	Ninguno

Descripción del puesto:
<u>Objetivo:</u> Realizar de manera óptima las diferentes actividades contables establecidas para el cargo.
<u>Funciones del puesto:</u> Recopilar, clasificar y registrar toda la información contable de acuerdo a los principios, normas legales y tributarias vigentes. Realizar los trámites y controlar los pagos de impuestos que se deben realizar cada año para obtener el permiso de funcionamiento, patentes, permisos de bomberos, etc. Realizar actividades delegadas por el Contador relacionadas con el Ministerio de Relaciones Laborales e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Archivar en los leitz correspondientes todos los documentos ingresados, Mantener ordenada las carpetas de los empleados con toda la información requerida. Realizar la revisión a fin de mes de los controles de asistencia, horas extraordinarias, horas suplementarias y comunicar al Contador. Mantener ordenada toda la documentación de contabilidad. Guardar la confiabilidad de la información. Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior.

Área de responsabilidad: Contabilidad

Requerimientos:
<u>Formación académica:</u> Nivel de educación: bachiller - estudiante universitario Área de conocimiento: contabilidad, administración.
<u>Experiencia previa:</u> 1 año.
<u>Conocimientos:</u> La empresa, misión, visión, objetivos, políticas, normativas. Productos de la empresa. Normas de contabilidad. Código de Trabajo Manejo de la página web del Ministerio de Relaciones Laborales. Manejo de la página web de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
<u>Requisitos físicos:</u> Esfuerzo físico por su actividad es normal. Trabajo en oficina.
<u>Condiciones de Trabajo:</u> Ambiente de trabajo propio de una oficina - almacén.

Datos de identificación:	
Nombre del puesto:	Jefe de Ventas
Jefe inmediato:	Subgerente
Puestos bajo su mando:	Personal de Ventas- Auxiliares de mostrador.

Descripción del puesto:
<u>Objetivo:</u> Organizar, dirigir y controlar el departamento de ventas con el fin apoyar al logro de los objetivos de la empresa.
<u>Funciones del puesto:</u> Organizar, dirigir y controlar el área de Ventas. Verificar y controlar la existencia de stock. Organizar, dirigir y motivar a los empleados de las secciones. Informar a Gerencia o Subgerencia de todo lo relacionado con mercaderías. Elaborar asignaciones diarias, semanales y evaluar su cumplimiento. Controlar las Ventas y facturación diaria. Recibir y dar sugerencias de pedidos. Investigación de mercados. Colaborar con la formación, selección, evaluación de los nuevos colaboradores. Presentar planes de ventas y marketing.

Área de responsabilidad: Ventas

Requerimientos:						
<u>Formación académica:</u> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 35%;">Nivel de educación:</td> <td>Universitario</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Área de conocimiento:</td> <td>Ingeniería Comercial, Marketing.</td> </tr> </table>		Nivel de educación:	Universitario		Área de conocimiento:	Ingeniería Comercial, Marketing.
	Nivel de educación:	Universitario				
	Área de conocimiento:	Ingeniería Comercial, Marketing.				
<u>Experiencia previa:</u> mínima 2 años.						
<u>Conocimientos:</u> La empresa, misión, visión, objetivos, políticas, normativas. Los productos, tipos, ventajas, descuentos, ofertas. Marketing. Ventas. Tipo de mercado, competencia. Conocimientos de técnicas de ventas. Cursos de atención al cliente. Conocimientos en negociación Formación de formadores.						
<u>Requisitos físicos:</u> Esfuerzo físico por su actividad. Movimiento normal.						
<u>Condiciones de Trabajo:</u> Ambiente de trabajo propio de un almacén.						

Datos de identificación:	
Nombre del puesto:	Contador
Jefe inmediato:	Subgerente
Puestos bajo su mando:	Auxiliar de Contabilidad

Descripción del puesto:
<u>Objetivo:</u> Organizar, planificar, supervisar y controlar todas las actividades inherentes a la contabilidad de las empresa, aplicando las leyes y normativas establecidas en el país.
<u>Funciones del puesto:</u> Recopilar, analizar, y registrar todo la información contable de acuerdo a las normas, principios, y procedimientos establecidos. Elabora balances generales y reportes contables. Llevar el control de ingresos y egresos. Realizar declaraciones de impuestos y todos los aspectos relacionados con el Servicio de Rentas Internas. Realizar todos los tramites en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Elabora el rol de pago. Controlar las carpetas de los colaboradores. Elaborar oficios y comunicaciones. Llevar los libros del manejo económico de la empresa. Guardar la confiabilidad de la información.

Área de responsabilidad: Contabilidad

Requerimientos:									
<u>Formación académica:</u> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 30%;">Nivel de educación:</td> <td>Universitario.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Contador Público Autorizado</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Área de conocimiento:</td> <td>Contabilidad</td> </tr> </table>		Nivel de educación:	Universitario.			Contador Público Autorizado		Área de conocimiento:	Contabilidad
	Nivel de educación:	Universitario.							
		Contador Público Autorizado							
	Área de conocimiento:	Contabilidad							
<u>Experiencia previa:</u> 2 años.									
<u>Conocimientos:</u> La empresa, misión, visión, objetivos, políticas, normativas. Productos de la empresa. Normas de contabilidad. Leyes Tributarias. Código de Trabajo Manejo de la página web del Ministerio de Relaciones Laborales. Manejo de la página web de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Utilitarios - Microsoft Office.									
<u>Requisitos físicos:</u> Esfuerzo físico por su actividad es normal. Trabajo en oficina.									
<u>Condiciones de Trabajo:</u> Ambiente de trabajo propio de una oficina.									

5.3.3. Evaluación de desempeño.

Bella Moda consiente de la importancia de evaluar al personal con la finalidad de incrementar la productividad del colaborador, conocer sus debilidades y fortalezas, determinar aspectos de formación, desarrollo y establecimiento de recompensas, llevará a cabo anualmente la evaluación de desempeño a sus empleados.

Los objetivos para la aplicación de este proceso son claros, adecuados y precisos, en Bella Moda al ingresar un colaborador a la empresa se le notificará que anualmente se realiza una evaluación de desempeño con fines de formación, desarrollo y recompensas, de igual manera se notificará a los colaboradores previa ejecución del proceso.

Bella Moda ha establecido los siguientes pasos para desarrollar la evaluación.

- Definir el objetivo principal de la evaluación.
- Antes de realizar la evaluación se deberá revisar la descripción y análisis del puesto, el perfil.
- Definir los objetivos claros, criterios y resultados que se esperan.
- Desarrollar el cuestionario a aplicar.
- Capacitar al evaluador.
- Comunicar al personal que será evaluado, manifestar los objetivos y beneficios de este proceso.
- Explicar la metodología de la evaluación.
- Ejecutar el cuestionario.
- Analizar los resultados
- Dar la retroalimentación correspondiente al colaborador, exponiendo las acciones a realizar.
- Medir el impacto que tienen la ejecución de la evaluación.

La evaluación que se realizará en Bella Moda, la ejecutará el gerente o jefe inmediato al subordinado, el desempeño del personal podrá ser evaluado con cualquiera de los dos métodos descritos a continuación: método de frases descriptivas o método mixto de

evaluación de desempeño, el resultado de los mismos se dará a conocer al personal a través de una entrevista.

Formulario para la evaluación del desempeño.

Nombre y apellidos del evaluado _____

Puesto motivo de evaluación: _____

Nombres y apellidos del evaluador: _____

Fecha: _____

No.	Factores para la evaluación de desempeño	SI (+)	No (-)
1	El grado de escolaridad es el adecuado?		
2	Los conocimientos son los adecuados para desarrollar el trabajo?		
3	Necesita capacitación?		
4	Ha recibió capacitaciones?		
5	Tiene interés sobre la capacitación y desarrollo?		
6	Trabaja en equipo?		
7	Toma decisiones al desarrollar su trabajo?		
8	Tiene liderazgo?		
9	Demuestra concentración mental en su trabajo?		
10	Cumple sus actividades con responsabilidad?		
11	Es puntual y asertivo?		
12	Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?		
13	Ha contribuido con los objetivos del área?		
14	Posee facilidad de adaptación?		
15	Utiliza una adecuada comunicación?		
16	Posee experiencia para desarrollar su trabajo?		

Formulario para la evaluación del desempeño

Nombre y apellidos del evaluado : _____
 Puesto motivo de evaluación: _____
 Nombres y apellidos el evaluador: _____
 Fecha: _____

Establezca para cada criterio un grado de calificación.	Criterio	Óptimo	Sobre la media			Media			Debajo de la media			Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

CRITERIO	GRADO
Capacidad cognitiva	
Conocimiento de la estructura de la empresa	()
Conocimiento de los artículos a comercializar	()
Conocimiento de los clientes externos	()
Conocimiento de aspectos legales y reglamentarios de la actividad comercial	()
Conocimiento del perfil de su puesto de trabajo	()
Capacidad operativa	
Desempeño del rol	()
Manejo de instrumentos y medidas	()
Capacidad de interrelación con clientes externos	()
Capacidad de interrelación con clientes internos	()
Capacidad analítica y de decisión	()
Características y valores	
Capacidad de liderazgo y control	()
Trabajo en equipo	()
Compromiso e interés	()
Apertura al cambio, integridad y responsabilidad	()
Creatividad e iniciativa	()

5.4. Recompensar a las personas: remuneración, prestaciones y servicios sociales.

5.4.1. Remuneración.

La remuneración del personal en Bella Moda toma en cuenta el perfil del puesto, la responsabilidad y la especialización requerida.

En Bella Moda la remuneración se basa en el valor expuesto en la tabla sectorial y de salarios del Ministerio de Relaciones Laborales, tipo de empresa (rama) y el cargo en el que se desempeña, su retribución es el mínimo establecido para el cargo.

El pago se realiza mensualmente y directamente a cada empleado, éstos deben firmar el rol de pagos. Para efectos de conocimiento de valores del rol, cada colaborador recibe una copia detallada de su rol de pagos, en el cual consta el nombre de la empresa, los datos básicos del colaborador, la fecha, el sueldo mensual (sueldo unificado), los días trabajados, las horas extras (número y valor), horas suplementarias (número y valor), el valor, fondos de reserva (si es el caso), sumatoria de los ingresos, valor aportado al IESS, sumatoria egresos, el valor a pagar y cuenta con un espacio para la firma del colaborador, contador y gerente.

5.4.2. Recompensas y sanciones.

5.4.2.1. Recompensas.

La repartición de utilidades, décimo tercero y décimo cuarto se realiza de acuerdo a los artículos y normativas expuestas en el código de trabajo del Ecuador y a las consideraciones establecidas en el acuerdo No. 0081 por el Ministerio de Relaciones Laborales.

5.4.2.1.2. Sanciones.

Bella Moda para evitar inconvenientes con la conducta del personal, posee el reglamento interno de la empresa, en el cual las sanciones se aplican de acuerdo a la gravedad del acto.

5.4.3. Prestaciones y servicios.

Las prestaciones en almacén Bella Moda se sujetan al marco legal que rige al país.

5.5. Desarrollo de las personas: capacitación y desarrollo.

5.5.1. Capacitación.

En Bella moda se realizarán las siguientes políticas y normativas con el fin de contar con un adecuado plan de capacitación:

- El soporte a los procesos de capacitación en Bella Moda será dado por el Gerente de la empresa, el plan de capacitación será realizado por el Subgerente de la empresa quién por ser especialista en el tema, tendrá esta función dentro de sus obligaciones y responsabilidades.
- El plan de capacitación será constituido por los siguientes elementos: observaciones, finalidad, objetivo, importancia, compromiso, beneficiarios, metas, detección de necesidades, diseño e implantación, la evaluación del plan, duración y perfil de los instructores; el plan será elaborado por el Subgerente y deberá ser autorizado por el Gerente en el mes de enero.
- Bella Moda para realizar el inventario de necesidades analizará a toda la organización, el perfil de las personas, requisitos y especificaciones del puesto, la información se obtendrá a través de entrevistas, cuestionarios, y la observación directa. (Anexo 13)

- El plan tomará en cuenta aspectos relacionados con la coherencia, factibilidad, viabilidad y flexibilidad.
- En el momento de poner en práctica las actividades planificadas, deben tomarse en cuenta aspectos relacionados con la implantación de los cursos, seminarios y charlas, se establecerán los objetivos, métodos de instrucción, tiempo de duración y características del capacitador de acuerdo a los intereses de la empresa.
- Es requisito de la evaluación que los resultados sean remitidos al Gerente para su información.
- Las formaciones serán comunicadas a los colaboradores y al gerente con un mínimo de 3 días de anticipación, en la comunicación se participará los horarios, temas, fecha e instructor. Las formaciones se realizarán con la colaboración de instructores internos y externos según el caso.
- La Subgerencia será el encargado de organizar las formaciones y pedir los recursos necesarios.
- Las Capacitaciones internas se realizarán en la oficina de sesiones de la empresa y las capacitaciones externas, en el lugar donde éstas se realicen.
- Se llevará un control y registro de las formaciones brindadas y de igual manera un control de asistencia.
- Se fijarán sanciones y amonestaciones por faltas injustificadas en un tiempo máximo de 3 días para el trabajador, lo que será comunicado al jefe inmediato; las sanciones serán ejecutadas de acuerdo al reglamento interno de la empresa
- La evaluación de las capacitaciones se realizará mediante una encuesta de satisfacción del programa de capacitación. (Anexo 14)
- El análisis de lo aprendido se efectuará mediante entrevistas y/o formularios de acuerdo al número de participantes y al tipo de formación.
- El Gerente otorgará reconocimientos e incentivos por la asistencia del trabajador a las capacitaciones planificadas.

5.5.1.1. *Plan de capacitación para Bella Moda.*

- Observaciones:

El plan de capacitación esta direccionado a todo el personal del almacén Bella Moda, para el desarrollo del mismo, se cumplirá con las políticas establecidas para este proceso.

- Finalidad:

La intención del plan de capacitación será alcanzar mayor conocimiento y actualización para propender al mejoramiento profesional y personal.

- Objetivo:

Mejorar el desempeño del personal en base al desarrollo y actualización de conocimientos, habilidades y actitudes.

- Importancia:

La capacitación es un proceso de vital importancia encaminado a lograr que la empresa tenga la posibilidad de competir en el mercado en mejores condiciones que las otras empresas, de este modo se propenderá la productividad, rentabilidad y calidad.

- Compromiso para la ejecución:

Para el desarrollo del programa de capacitación es indispensable que los directivos (Gerencia y Subgerencia) y demás personal de la empresa presten su colaboración.

- Beneficiarios:

El plan de capacitación se ejecutará para todo el personal de la empresa, llevando a cabo formaciones específicas dirigidas al personal especializado y formaciones generales para el resto del personal.

- Metas del diagnóstico de necesidades:

Obtener la información adecuada que permita realizar un plan dirigido a promocionar y apoyar las actividades planificadas para el efecto.

- Detección y análisis de las necesidades:

Se ejecutó el análisis de necesidades que proporcionó información adecuada para la búsqueda de soluciones de las necesidades presentadas en la empresa.

La detección de necesidades se fundamentó en el diagnóstico inicial acerca de la situación real de la empresa.

- Análisis de los Resultados:

Para lograr los objetivos de la empresa fue necesario realizar un proceso de análisis de la información dirigida a alcanzar el mejor cumplimiento de las metas, para lo cual se seleccionó los métodos y se guardó confidencialidad de la información recibida.

Se utilizaron en la detección las encuestas, entrevistas formales e informales, y revisión de documentos referentes a la cultura organización y estructura organizacional, obteniéndose los datos requeridos para realizar el diagnóstico situacional.

El procesamiento estadístico de la información permitió realizar un estudio objetivo obteniendo resultados concretos e importantes de la situación de la empresa.

Se realizó la encuesta a todo el personal de la empresa, con lo que se consolidó la credibilidad de los datos.

El análisis expuso que existen necesidades generales de capacitación referentes a la empresa en general y necesidades para personal específico.

- Diseño e implantación:

La coordinación de las capacitaciones fue lograda mediante una planificación e implementación objetiva y secuencial de las formaciones.

Para determinar los tipos de formaciones, su metodológica, el contenido, criterios de evaluación, el tiempo de duración, el perfil del capacitador, la empresa que elabora el curso (si es el caso), los recursos y el costo, se tomaron en cuenta las necesidades de capacitación.

Los resultados positivos de un proceso de capacitación se logran cuando el apoyo para la realización de los mismo están dados por la totalidad de las personas que conforman la empresa y por el control de los elementos que repercuten en el desarrollo de las actividades planificadas, por consiguiente se debe tomar en cuenta: técnicas de comunicación, relación organizacional, programas de inducción, ambiente laboral, remuneraciones, programas de motivación y evaluación de desempeño.

- Duración:

El plan de capacitación durará un año, en el cual se detallará las formaciones a realizarse durante ese periodo y el personal que debe asistir.

- Perfil del instructor:

Los instructores serán personas con conocimiento teórico - práctico, especialistas en el tema a dictar, con experiencia para garantizar la calidad de la capacitación.

El Instructor Interno deberá ser una persona competente, preparada y eficiente en el manejo de los temas planificados, siendo seleccionado de entre el personal que colabora en la empresa.

El Instructor Externo deberá poseer alta competencia y preparación en el manejo de los temas propuesto, éste será ajeno al personal de la empresa.

- Número de personal por evento:

De acuerdo a las especificaciones del proceso didáctico, el número de aspirantes a la capacitación no podrá ser mayor a 15 personas

De acuerdo al tipo de capacitación y al tema, podrá existir una variación en el número de personal convocado.

- Difusión y ejecución:

Las convocatorias a las capacitaciones serán comunicadas con un mínimo de 3 días de anticipación, en la comunicación se participara los horarios, temas, fecha e instructor. Las formaciones se realizarán con la colaboración de instructores internos y externos según el caso.

En el caso de existir algún reajuste será notificado de manera urgente al personal que fue convocado.

Para la ejecución de las actividades desarrolladas y para la elaboración del informe correspondiente, se tomará en cuenta los requerimientos detectados en la organización y deberá contarse con el apoyo del gerente y con la competencia de los instructores.

- Tipos de capacitaciones a aplicarse:

Las capacitaciones internas serán dictadas por instructores internos o externos, y las externas por instructores exclusivamente externos.

- Programas 2014:

Acorde al diagnóstico de necesidades y a la información obtenida de ésta, se realizarán capacitaciones generales y específicas, los programas a realizarse en la empresa son:

- Seminario de cultura organizacional.
- Seminario de atención al cliente.
- Seminario de técnicas de negociación
- Seminario de técnica de ventas.
- Seminario de formación de formadores
- Seminario de trabajo en equipo.
- Seminario de planificación estratégica.
- Seminario de habilidades gerenciales.
- Seminario de tributación.
- Seminario de actualizaciones contables,
- Seminario de finanzas para no financieros.
- Seminario de actualización del código de trabajo.
- Seminario de relaciones humanas
- Seminario de liderazgo
- Seminario de motivación
- Seminario de excel- internet.
- Seminario de control de inventarios y bodegas.

Seminario	Objetivo	Destinatario	Instructor	Nro. Horas	Frecuencia	Observaciones.
Seminario de cultura organizacional.	Dar a conocer la información general de la empresa y su estructura organizacional.	Todo el personal	Instructor Interno	3	Al ingreso de un nuevo colaborador y cada 6 meses de manera general.	El seminario lo realizara la Subgerencia o el Jefe de Ventas.
Seminario de atención al cliente.	Brindar de nuevos conocimientos y técnicas para brindar una atención con calidad y eficiencia.	Todo el personal	Instructor Interno o Externo	8	1 vez al año o cuando se amerite.	Las capacitaciones con instructores internos serán realizadas por la Subgerencia y/o Jefe de Ventas. En el caso de formaciones externas, el asistente a la misma deberá retransmitir la información a los colaboradores.
Seminario: de técnicas de negociación.	Fortalecer los conocimientos en negociación aplicando nuevas técnicas , métodos, conocimientos. Gestionar y lograr negociaciones eficaces.	Subgerencia/ Jefe de Ventas	Instructor Externo	8 o 16	1 vez al año o cuando se amerite.	Los participantes deben retransmitir la información.

Seminario	Objetivo	Destinatario	Instructor	Nro. Horas	Frecuencia	Observaciones.
Seminario de técnica de ventas.	Incorporar y fortalecer las habilidades en ventas, a través del uso de técnicas, métodos y herramientas que conlleven a logro de la venta.	Todo el personal	Instructor Interno o Externo	8	1 vez al año o cuando se amerite.	Las capacitaciones con instructores internos serán realizadas por la Subgerencia y/o Jefe de Ventas. En el caso de formaciones externas, el asistente a la misma deberá retransmitir la información a los colaboradores.
Seminario de formación de formadores	Consolidar y desarrollar conocimientos y capacidades y competencias para gestionar proceso de formación de instructores internos.	Subgerencia/ Jefe de Ventas	Instructor Externo	8 o 16	1 vez al año o cuando se amerite.	
Seminario de trabajo en equipo.	Enriquecer y fortalecer las habilidades de trabajo en equipo mediante el estudio de aspectos teóricos y prácticos, logrando una excelente comunicación y coordinación.	Todo el personal	Instructor Interno o Externo	8	1 vez al año o cuando se amerite.	Las capacitaciones con instructores internos serán realizadas por la Subgerencia y/o Jefe de Ventas. En el caso de formaciones externas, el asistente a la misma deberá retransmitir la información al personal de la empresa.

Seminario	Objetivo	Destinatario	Instructor	Nro. Horas	Frecuencia	Observaciones.
Seminario de planificación estratégica.	Fortalecer los conocimientos en planificación estratégica con el fin de desarrollar técnicas, estrategias, nuevos conocimientos y lograr los resultados esperados.	Gerencia. Subgerencia / Jefe de Ventas	Instructor Externo	8 o 16	1 vez al año o cuando se amerite.	
Seminario de habilidades gerenciales.	Proporcionar de una nueva visión sobre las habilidades gerenciales.	Gerencia/ Subgerencia	Instructor Externo	8 o 16	1 vez al año o cuando se amerite.	
Seminario de tributación.	Incrementar y actualizar los conocimientos y normativas vigentes sobre aspectos de tributación en el país.	Gerencia / Subgerencia/ Contador	Instructor Externo	8 o 16	1 vez al año o cuando se amerite.	
Seminario de actualizaciones contables,	Actualizarse sobre aspectos contables para su eficiencia en sus labores.	Contador	Instructor Externo	8 o 16	1 vez al año o cuando se amerite.	En el caso de formaciones externas, el asistente deberá retransmitir la información al personal designado.

Seminario	Objetivo	Destinatario	Instructor	Nro. Horas	Frecuencia	Observaciones.
Seminario de finanzas para no financieros.	Entender la importancia de las finanzas, aspectos importantes para el desarrollo y toma de decisiones en la empresa.	Jefe de Ventas	Instructor Externo	8 o 16	1 vez al año o cuando se amerite.	
Seminarios de actualización del código de trabajo.	Revisar nuevas normativas establecidas en el país.	Gerencia / Subgerencia/ Contador	Instructor Externo	8 o 16	1 vez al año o cuando se amerite.	En el caso de formaciones externas, el asistente deberá retransmitir la información al personal designado.
Seminario de relaciones humanas	Brindar conocimientos y técnicas adecuadas para fortalecer la convivencia en la sociedad y ambiente laboral.	Todo el personal	Instructor Interno y/o Externo	8	1 vez al año o cuando se amerite.	Las capacitaciones con instructores internos serán realizadas por la Subgerencia y/o Jefe de Ventas. En el caso de formaciones externas, el asistente a la misma deberá retransmitir la información a los colaboradores de la empresa.
Seminario de liderazgo	Proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas para ejercer un liderazgo óptimo y adecuado en la empresa.	Gerencia/ Subgerencia/ Jefe de Ventas	Instructor Externo	8	1 vez al año o cuando se amerite.	

Seminario	Objetivo	Destinatario	Instructor	Nro. Horas	Frecuencia	Observaciones.
Seminario de motivación	Proveer y desarrollar diferentes técnicas y métodos para contar con un personal motivado.	Todo el personal	Instructor Interno o Externo	8	1 vez al año o cuando se amerite.	Las capacitaciones con instructores internos serán realizadas por la Subgerencia y/o Jefe de Ventas. En el caso de formaciones externas, el asistente a la misma deberá retransmitir la información a los colaboradores.
Seminario de excel-internet.	Incrementar los conocimientos con la finalidad de agilizar proceso.	Todo el personal	Instructor Interno y/o Externo	8 o 16	1 vez al año o cuando se amerite.	Las capacitaciones con instructores internos serán realizadas por la Subgerencia y/o Jefe de Ventas. En el caso de formaciones externas, el asistente a la misma deberá retransmitir la información a los colaboradores.
Seminario de control de inventarios y bodegas.	Aplicar técnicas administrativas y de control para ejecutar de manera ágil y adecuada.	Todo el personal	Instructor Interno o Externo	8	1 vez al año o cuando se amerite.	Las capacitaciones con instructores internos serán realizadas por la Subgerencia y/o Jefe de Ventas. En el caso de formaciones externas, el asistente a la misma deberá retransmitir la información al personal.

- Recursos:

Las ayudas para el proceso de capacitación consistirán en material impreso, equipos de computación y audiovisuales.

- Evaluación del plan de capacitación:

Se ha considerado que los sistemas de evaluación más adecuados para este proceso de capacitación son: el de la reacción, mediante el uso del formulario de opinión para valorar la satisfacción.

Para aspectos de aprendizaje se aplicará un cuestionario con preguntas objetivas y cerradas para escoger alternativas de selección sobre los temas tratados, que será aplicado luego de terminado el curso o a un corto plazo.

La transferencia de lo aprendido al desarrollo de las actividades por parte del trabajador será valorado mediante la aplicación de un cuestionario o la realización de entrevistas con el jefe inmediato del empleado.

5.5.2. Desarrollo.

Bella Moda trabajará en el desarrollo de las personas a través de la rotación de puestos y capacitaciones especializadas.

5.6. Retener a las personas: relaciones con los empleados, higiene y seguridad.

5.6.1. Relaciones con los empleados.

Bella Moda fortalecerá el ambiente de trabajo en la empresa, creando un ambiente de confianza, y respeto, en el cual el colaborador se sienta a gusto, seguro y cómodo con la empresa en la cual trabaja.

Se fortalecerán aspectos como la comunicación siendo ésta más clara, oportuna y de doble vía, la cooperación compartiendo el proceso de toma de decisiones y control de actividades.

Bella Moda para aspectos disciplinarios se basará en los artículos expuestos en el reglamento de la empresa y en el código de trabajo.

5.6.2. Higiene y seguridad.

Para Bella Moda la higiene, salud y seguridad de sus colaboradores es muy importante por lo que desarrollará, implementará y mantendrá normativas para tratar estos puntos.

La empresa brindará a sus colaboradores, un ambiente laboral idóneo, con el establecimiento de normativas de higiene, salud y seguridad laboral.

Bella Moda asegura las condiciones de trabajo idóneas, identificando, evaluando y controlando los factores a los que se exponen los colaboradores.

El proceso de inducción y capacitación se tratarán este proceso con el fin de dar a conocer y fortalecer sus normativas.

Los colaboradores de la empresa deben velar por su seguridad y salud, rigiéndose a las medidas de seguridad, en el uso de las herramientas y materias e informará a su superior sobre situaciones de riesgo y evitar las mismas.

La empresa tratará aspectos relacionados con el entorno físico (iluminación, espacios y mobiliarios adecuados), el entorno psicológico (relaciones humanas agradables), los factores ergonómicos y de salud.

CONCLUSIONES

En la empresa comercial almacén “Bella Moda” objeto de este estudio se evidenciaron luego de concluido el trabajo en relación a la gestión del talento humano, las siguientes conclusiones:

1. El talento humano de la empresa, está conformado por empleados con diferentes niveles de instrucción, de los cuales un tercio lleva trabajando en ésta por más de 10 años, su conocimiento de la misión, visión, objetivos, organigrama y políticas, es medianamente satisfactorio, existen fallas en el cumplimiento de normativas y reglamentos de la institución.
2. Las relaciones con los clientes no siempre son sólidas, faltan estrategias para lograr fidelidad, existen fallas en la comunicación, capacitación, entrenamiento, perfiles del personal, desarrollo de competencias, aplicación de instrumentos evaluadores, técnicas de evaluación, sistema de evaluación periódico, control de inventarios, adaptación y respuestas a los cambios en las necesidades de los clientes. Hay frecuente rotación del personal.
3. Falta implementar medidas que atraigan a nuevos colaboradores, entrenados y capaces, no existen normas establecidas para la selección y reclutamiento del personal. El programa de inducción y capacitación recibido no cumple las necesidades y expectativas del personal. No hay capacitación y entrenamiento del personal de manera sistemática. .
4. En la empresa se genera competitividad poco solidaria por parte del personal. Hay vacíos en el sistema de recompensas utilizado. Existe descontento entre el personal porque considera que no siempre se obra con equidad.
5. En relación con el ambiente y la seguridad laboral se consideran satisfactorios, los clientes externos consideran que también es satisfactoria la atención del personal en todos los parámetros planteados.
6. Ante esta problemática se han realizado y socializado los procedimientos referidos a:

- Integrar: en el reclutamiento y selección se estableció el tipo de reclutamiento y selección a aplicar, pasos, procedimientos, técnicas y formatos.
 - Organizar: en la socialización se definieron los diferentes métodos, políticas y normas se implementó el programa de inducción de la empresa. En la descripción y análisis de puestos se establecieron los métodos para reunir los datos para el puesto y se elaboraron perfiles. En la evaluación de desempeño se estableció que el gerente o jefe inmediato será quien realice la evaluación, los pasos a seguir y los métodos a ejecutar con el formato para la empresa.
 - Recompensar: en el ítem de remuneración se especificó que la remuneración está basada de acuerdo al valor expuesto por la tabla sectorial establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales, la forma en la que mensualmente recibe el pago el colaborador, el desglose del mismo. En la recompensas se expone lo establecido por la ley como son las utilidades, décimo tercero y décimo cuarto. Con lo referente a las sanciones se especifica que se ejecutará lo expuesto en el Reglamento interno de la empresa.
 - Desarrollar: en la capacitación se estableció las políticas y normativas para contar con un adecuado plan de capacitación, y se expuso el programa para este año con los respectivos seminarios a realizar y las características de las mismas. En lo referente al desarrollo se aplicará la rotación de puestos y capacitaciones especializadas.
 - Retener: Bella Moda ha fortalecido las relaciones de los empleados creando un ambiente de confianza y respeto con los colaboradores. Se ha mejorado en la comunicación interna y se ejecuta aspectos disciplinarios establecidos en el reglamento interno de la empresa. En lo referente a higiene, salud y seguridad la empresa se desarrolla en un ambiente laboral idóneos, cumpliendo las normativas establecidas, de igual manera la empresa, trabaja en aspectos físicos, psicológicas, ergonómicos y de salud.
7. La implementación de algunos de estos procesos se ha hecho inmediatamente como los relacionados con: reclutamiento y selección, socialización, descripción del puesto, seminarios de capacitación y relaciones con los empleados, mientras que otros se han programado para ser desarrollados a mediano plazo como son la evaluación de desempeño, algunos programas de

capacitación y desarrollo. La evaluación de los procesos ya implementados han dado resultados positivos en cuanto al mejoramiento de la gestión del talento humano y por tanto han repercutido favorablemente en la optimización del desempeño laboral y garantía en el logro de ventajas competitivas del almacén en el mercado.

8. En el trabajo se ha confirmado la hipótesis en cuanto a que la implementación de la gestión del talento humano en el almacén “Bella Moda” incide favorablemente en su desarrollo comercial optimizando el desempeño laboral y garantizando ventajas competitivas en el mercado.

RECOMENDACIONES

1. Realizar la revisión de la gestión del talento humano de forma periódica a fin de mejorar la calidad de la atención en el almacén “Bella Moda” y afianzar su permanencia en el mercado.
2. Establecer la gestión del talento humano de manera integrada e integral acorde con los objetivos del almacén y en la vía del desarrollo humano a través de un análisis crítico y reflexivo, colocando al talento humano en el centro de la empresa trabajando en base de sus potencialidades, emociones, sentimientos y aspiraciones de modo que se conceda un valor agregado a la empresa y la haga más fuerte y competitiva.
3. Fortalecer la participación de todos los integrantes de la empresa en cada uno de los procesos y socializar los resultados de las evaluaciones periódicas.
4. Conocer nuevas disposiciones reglamentarias y legales en cuanto a gestión del talento humano e implementarlas en los diferentes procesos de manera oportuna y completa.
5. Recomendar este trabajo como referencia para posteriores investigaciones en la misma rama del almacén o en empresas comerciales afines.
6. Socializar los resultados de la investigación a los nuevos integrantes del talento humano de la empresa y a personas interesadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Albizu Gallastegi, E., & Rodríguez Landeta, J. (2007). *Dirección Estratégica de los Recursos Humano. Teoría y Práctica*. España: Ediciones Pirámide.
- Alles, M. (2008). *Selección por Competencias*. (1a. ed.). Buenos Aires - Argentina: Granica.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. (2a. ed.). Buenos Aires - Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recurso Humanos*. (1a. ed.). Buenos Aires - Argentina: Granica.
- Bohlander, G., Snell, S., y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (12a. ed.). Colombia: Quebecor World Bogotá S.A.
- Bonche, J. & Cabrera, A. (2006). *Dirección de Personas*. (2a. ed.). España. Pearson Educación, S. A.
- Cascio, P., & Gestoso, C. (2011). *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos. Skill Management*. (2a. ed.). España- Barcelona: Editorial Planeta, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3a. ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. (2a. ed.). México: Pearson Educación, S. A.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Shuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación*. (3a. ed.). España: Mc. Graw Hill.
- French, W., Bell C., & Zawacki R. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y Administración efectiva del cambio*. México: Mc. Graw Hill.

Gan, F. & Trigue, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Naumov, S (2011). *Organización Total*. México: Carfer Printer.

Palací Descals, F.J. (2008). *Psicología de la Organización*. España: Pearson Educación, S.A.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10a. ed.). México: Pearson Educación S.A.

Rodríguez Moreno, E. (2001). *La entrevista de selección laboral (del otro lado del mostrador)*. Buenos Aires: Editorial Dunken

Silva, R., & Oviedo, M. (2011). *Diseño Organizacional y Estructura de Puestos*. (1a. ed.). Quito-Ecuador: Editorial IAEN.

Silva, R., Tohaza, I., & Maldonado, M. (2011). *Detección de Necesidades de Capacitación*. (1a. ed.). Quito – Ecuador: Editorial IAEN.

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. (16a. ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.

Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humano. Gestión del capital humano*. (7a. ed.). México: Edamsa Impresiones.

ANEXOS

Anexo 1

Otras tablas y gráficos relacionados con la presentación y análisis de la información.

Tabla N. 18: Conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre la visión de la empresa

Escala	N.	%
Satisfactorio	2	13.33
Casi satisfactorio	0	0
Medianamente satisfactorio	12	80
Poco satisfactorio	1	6.67
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

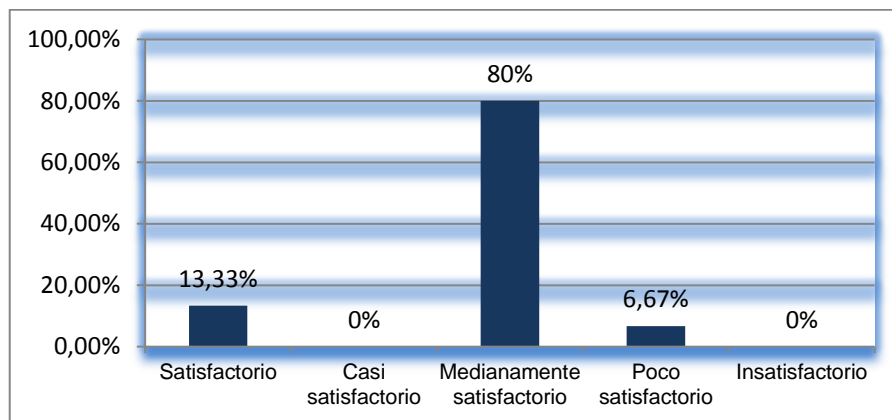


Gráfico N. 18: Conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre la visión de la empresa

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

Análisis: El 80% del personal de almacén “Bella Moda”, considera que el conocimiento sobre la visión es medianamente satisfactorio, el 13,33% señala que es satisfactorio y el 6.67% anota que es poco satisfactorio. Se aduce que ésta no es compartida a todo el personal o no se lo ha hecho de manera frecuente, no está difundida de manera adecuada.

Tabla N.19: Conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre la misión de la empresa.

Escala	N.	%
Satisfactorio	2	13.33
Casi satisfactorio	1	6.67
Medianamente satisfactorio	11	73,33
Poco satisfactorio	1	6.67
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

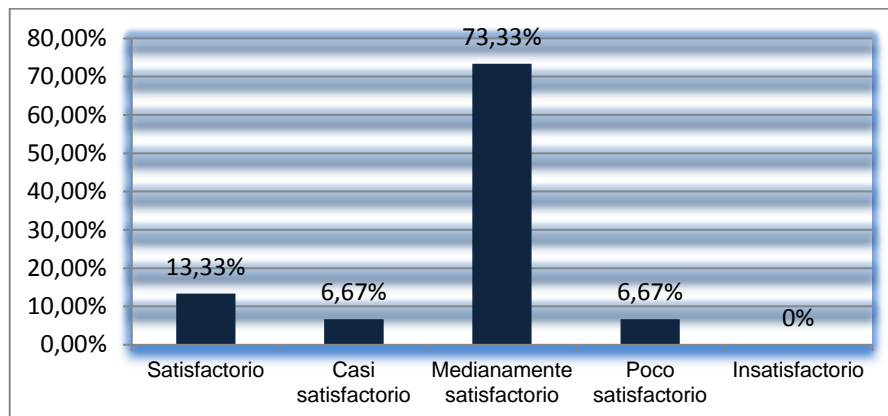


Gráfico N.19: Conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre la misión de la empresa.

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

Análisis: El 73,33% del personal de almacén “Bella Moda”, considera que el conocimiento sobre la misión es medianamente satisfactorio, el13.33% señala que es satisfactorio y el 6.67% anota que es poco satisfactorio. Se indica que no se difunde a todo el personal. No hay monitoreo de su cumplimiento

Tabla N. 20: Conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre el organigrama de la empresa.

Escala	N.	%
Satisfactorio	3	20
Casi satisfactorio	1	6,67
Medianamente satisfactorio	11	73,33
Poco satisfactorio	0	0
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

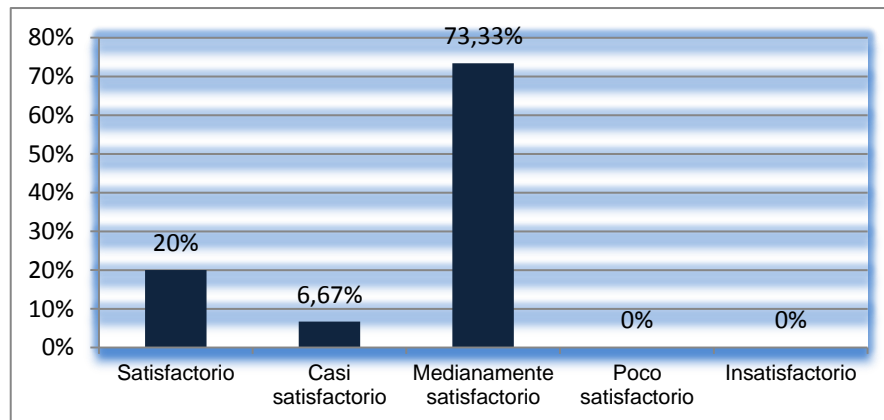


Gráfico N.20: Conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre el organigrama de la empresa.

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

Análisis: El 73,33% del personal considera que su conocimiento sobre el organigrama del almacén “Bella Moda” es medianamente satisfactorio, el 20% anota que es satisfactorio, mientras que el 6,67% anota que es casi satisfactorio. Se anota que no se lo publica, debe estar exhibido.

Tabla N. 21: Conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre los objetivos de la empresa.

Escala	N.	%
Satisfactorio	4	26.66
Casi satisfactorio	1	6,67
Medianamente satisfactorio	10	66.67
Poco satisfactorio	0	0
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

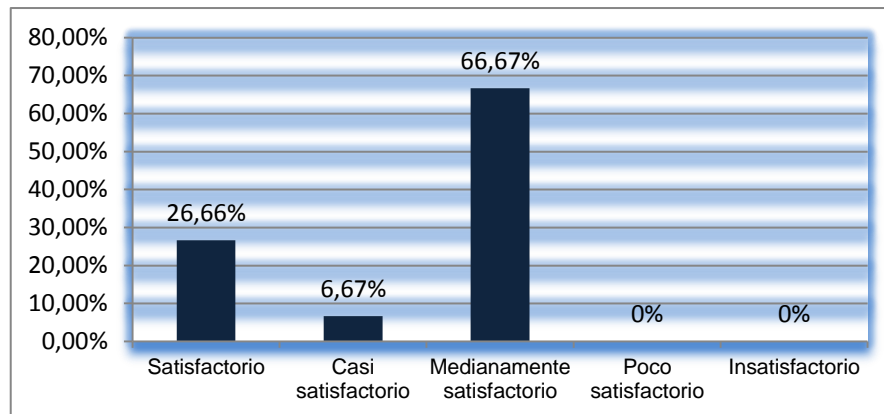


Gráfico N. 21 Conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre los objetivos de la empresa

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

Análisis: El conocimiento del personal del almacén “Bella Moda”, sobre los objetivos de la empresa es medianamente satisfactorio según el 66.67%, el 26,66% anota que es satisfactorio, el 6,67% que es casi satisfactorio. Se señala que no se recuerda en los cursos de capacitación al personal este aspecto. Hay frecuente rotación del personal, lo que dificulta su alcance. Los logros no son evaluados de manera sistemática, frecuente e integral.

Tabla N.22: Aporte del personal del almacén “Bella Moda”, sobre la consecución de la misión, visión, y objetivos de la empresa.

Escala	N.	%
Satisfactorio	2	13.33
Casi satisfactorio	0	0
Medianamente satisfactorio	12	80
Poco satisfactorio	1	6.67
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

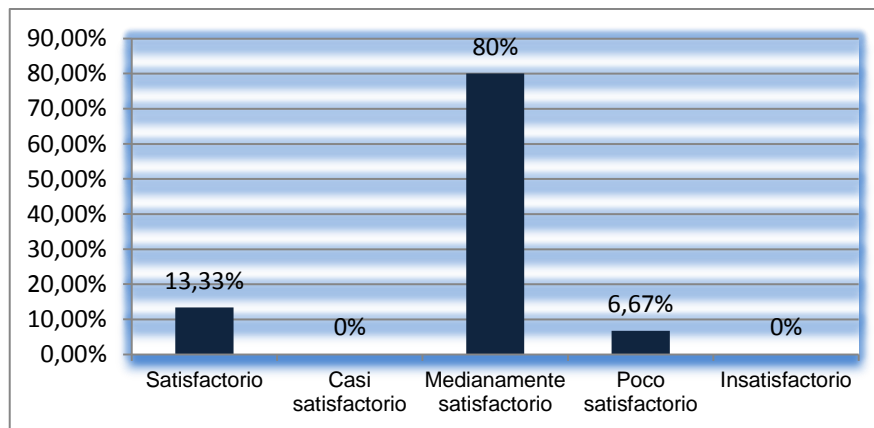


Gráfico N.22: Aporte del personal del almacén “Bella Moda”, sobre la consecución de la misión, visión, y objetivos de la empresa.

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

Análisis: El aporte del personal del almacén “Bella Moda”, para la consecución de la visión, misión y objetivos de la empresa es medianamente satisfactorio según el 80%, el 13.33% anota que es satisfactorio, el 6.67% que es casi satisfactorio. Se dice que esto se dificulta por las fallas existentes en el conocimiento de estos elementos.

Tabla N. 23: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre las condiciones ambientales y la seguridad laboral de la empresa

Escala	N.	%
Satisfactorio	14	93.33
Casi satisfactorio	1	6.67
Medianamente satisfactorio	0	0
Poco satisfactorio	0	0
Insatisfactorio	0	0
Total	15	100

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

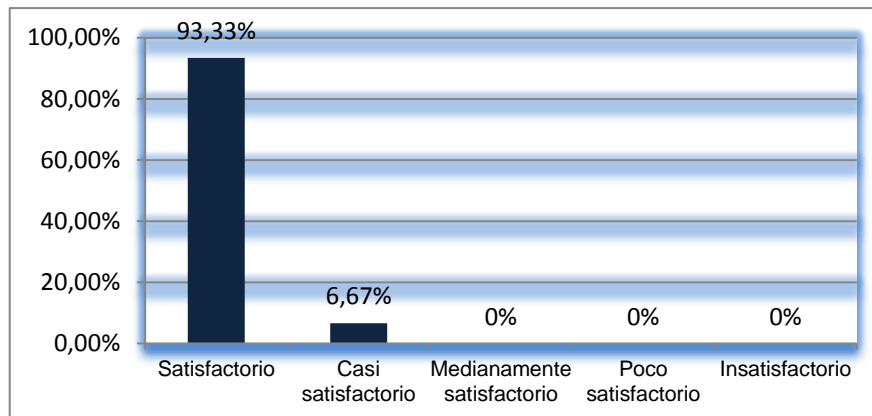


Gráfico N. 23: Opiniones del personal del almacén “Bella Moda” sobre las condiciones ambientales y la seguridad laboral de la empresa.

Fuente: almacén “Bella Moda” - Autor: Farah León Aguilera

Análisis: El 93.33% del personal considera que las condiciones sanitarias y la seguridad laboral son satisfactorias en el almacén “Bella Moda”, el 6.67% los considera casi satisfactorias, por tanto las modificaciones que deben implementarse a este nivel son mínimas.

Anexo 2

Universidad Técnica Particular de Loja

Maestría en Gestión Empresarial

FORMULARIO PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE ALMACÉN BELLA MODA

Formulario N.....

Introducción: Esta investigación sirve para mejorar la gestión del talento humano en en almacén Bella Moda, por tanto es importante conocer los criterios que usted como colaborador/a de la empresa pueda indicar con toda objetividad, marcando una X en el espacio que se acerque más a su apreciación sobre el contenido de la pregunta. El formulario es anónimo, agradezco su tiempo y colaboración.

Las equivalencias corresponden a:

1 satisfactorio, 2 casi satisfactorio, 3 medianamente satisfactorio, 4 poco insatisfactorio, 5 insatisfactorio.

Preguntas	1	2	3	4	5	Por Qué?
Su conocimiento del organigrama del almacén es						
Su conocimiento de la visión de la empresa es						
Su conocimiento de la misión de la empresa es						
Su conocimiento sobre los objetivos de la empresa es						
Su aporte para la consecución de la visión, misión y objetivos de la empresa es						
Su conocimiento sobre las políticas de la empresa es						
En su desempeño laboral, aplica las políticas de la empresa de forma						
Los requisitos y trámites exigidos al momento de optar por su puesto de trabajo le parecieron						
El conocimiento que usted tiene sobre la forma de seleccionar a los colaboradores de la empresa le parecen						

El programa de orientación recibido al momento de ingresar a la empresa le parece						
Su conocimiento sobre las competencias que debe tener para desempeñar su puesto de trabajo le parecen						
Su conocimiento sobre las formas de evaluar su desempeño laboral le parecen						
El sistema de recompensas a su desempeño laboral le parecen						
Los programas de capacitación continua recibidos por usted le parecen						
Los sistemas de comunicación implementados en la empresa le parecen						
Las condiciones ambientales de trabajo le parecen						
La seguridad laboral existente en la empresa le parece						

Anexo 3

Universidad Técnica Particular de Loja.

Maestría: Gestión Empresarial.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE ALMACÉN BELLA MODA

Formulario N.....

Introducción: Esta investigación sirve para mejorar la atención que usted recibe en almacén Bella Moda, por tanto es importante conocer los criterios que como cliente de la empresa pueda indicar con toda objetividad, marcando una X en el espacio que se acerque más a su apreciación sobre el contenido de la pregunta. El formulario es anónimo, agradezco su tiempo y colaboración.

Las equivalencias corresponden a:

1 satisfactorio, 2 casi satisfactorio, 3 medianamente satisfactorio, 4 insatisfactorio

Preguntas	1	2	3	4	Por Qué?
La atención y cortesía que le brinda el personal del almacén le parecen					
La comunicación e información que le proporciona el personal del almacén es					
La confianza creada por el personal acerca de la calidad de nuestros productos es					
La agilidad y tiempo que el personal se toma al momento de atenderle le parecen					
El interés y cuidado en lograr su satisfacción, que el personal demuestra es					
El conocimiento y seguridad que el personal demuestra acerca de su rol le parecen					
La relación que el personal establece con usted como cliente es					

La empresa agradece su colaboración.

Anexo 4

Universidad Técnica Particular de Loja

Maestría: Gestión Empresarial

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE ALMACÉN BELLA MODA

Guía de observación N.....

1.- La eficiencia contemplada en la estructura organizacional es:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

2.- La eficacia en la estructura organizacional es:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

3.- La especialización en la estructura organizativa formal es:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

4.- La coordinación y áreas de mando es:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

5.- La formalización es:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

6.- El organigrama del Almacén Bella Moda es:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

7.- La misión del Almacén Bella Moda es:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

8.- La visión de Almacén Bella Moda es:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

9.- Los objetivos de la empresa son:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

10.- Las políticas del Almacén Bella Moda son:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

11.- Los objetivos de la gestión del talento humano son:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

12.- El Capital humano del Almacén Bella Moda contribuye a alcanzar competitividad y éxito de la empresa de forma:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

13.- Los procesos para integrar a las personas que forman parte del talento humano son:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

14.- Los procesos para organizar a las persona en el Almacén Bella Moda son:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

15.- Los procesos de recompensar a los colaboradores de la empresa son:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

16.- Los procesos de desarrollo del talento humano son:

Satisfactorio Casi Satisfactorio Medianamente Satisfactorio Insatisfactorio.

Anexo 5

Entrevista de Salida

Nombres y apellidos del colaborador: _____
Cargo desempeñado: _____
Fecha de ingreso: _____
Fecha de la entrevista: _____
Nombres y apellidos del entrevistador: _____

Señale la razón por la que se desvincula de la empresa. (marque una x)

Sueldo	<input type="checkbox"/>
Mejor oferta de trabajo.	<input type="checkbox"/>
Falta de Motivación	<input type="checkbox"/>
Motivos personales	<input type="checkbox"/>
Relaciones laborales	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	<input type="checkbox"/>

Señale los aspectos que le causaron satisfacción: (marque con una x)

	Satisfecho	Insatisfecho
Inducción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sueldo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficios sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clima laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación con sus compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carga laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incentivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación con sus jefes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En su trabajo la provisión de equipos y materiales le fue suficiente y oportuna?

(marque una x)

Si No

Su decisión de desvincularse fue generada por asuntos relacionados con las características de la empresa? (marque una x)

Si No

Explique: _____

Indique las tareas que a su juicio fueron realizadas con satisfacción:

Indique las tareas que a su juicio le causaban desagrado:

Anote sus opiniones sobre la empresa y sus sugerencias sobre cambios que deben aplicarse:

Firma del ex colaborador:

Anexo 6

Entrevista de Selección

Nombres y apellidos del colaborador: _____

Cargo al que aplica: _____

Fecha : _____

Preguntas	Notas del entrevistador
¿Cuénteme de usted, su información personal? ¿Su edad? ¿Cuál es su estado civil? Si es casado ¿Tiene usted hijos?	
¿Estudios de que nivel posee, bachiller, universidad?	
¿Por qué abandono los estudios? (si es el caso)	
¿Qué cursos o seminarios ha realizado últimamente?	
¿Cuénteme sobre su experiencias laborales	
¿Por qué dejo su último empleo? O ¿Por qué dejaría su empleo actual?	
¿Qué sueldo tenía o tiene en esa empresa?	

¿Qué horario laboral?	
¿Qué cargo tenía en su último trabajo y en qué consistía?	
¿Posee referencias personales y laborales?	
¿Cuáles son sus mejores cualidades?	
¿Cuáles son sus defectos?	
¿Tiene alguna ocupación complementaria retribuida o no?	
¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?	
Explicación del puesto vacante perfil requerido, remuneración, beneficios, horario, nivel de desempeño.	
¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?	
¿Tiene alguna pregunta?	

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

DE "ALMACENES BELLA MODA"

CAPITULO I

DE LA EMPRESA, REPRESENTANTES Y TRABAJADORES

Art. 1.- Dando cumplimiento al Art. 64 del Código del Trabajo, y para todos los efectos previstos en las leyes laborales vigentes, Octavio Patricio León Castillo como Representante de almacenes "BELLA MODA" establecimiento que se dedica a la comercialización de telas, ropa y complementos, ubicado en las calles Bolívar 7-45 y Luis Cordero de la ciudad de Cuenca, expide el presente Reglamento Interno de Trabajo, cuyas disposiciones generales y específicas rigen tanto para empleadores como para trabajadores.

Los empleadores y trabajadores están sujetos a acatar las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo, Normas, Leyes Laborales y Reglamento Interno de Trabajo.

Art. 2.- Los términos que se usarán en el presente Reglamento, serán: "EL EMPLEADOR" al referirnos al Ing. Octavio Patricio León Castillo representante de almacenes "Bella Moda", y "Trabajadores/as" cuando se refieran a los/as empleados/as que están bajo su dependencia.

Art.3.- Para el eficaz conocimiento de los trabajadores/as y de todas las personas vinculadas a almacenes Bella Moda, y a quienes les sea aplicable, se fijará y exhibirá permanentemente un ejemplar de este Reglamento en la cartelera que mantenga el almacenes Bella Moda. Adicionalmente, se proporcionará un ejemplar gratuito a cada uno de los trabajadores actuales y a los que serán contratados a futuro.

Art. 4.- Tanto el empleador como sus trabajadores, quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento Interno y, su desconocimiento no excusa a ningún trabajador, pues, el presente reglamento se presume de derecho conocido por todos en lo referente a las relaciones jurídicas de trabajo existentes entre la empresa y sus trabajadores; en consecuencia, ni el empleador ni los trabajadores podrán alegar su desconocimiento.

Art.5.- Todo trabajador está obligado a cumplir y atender en sus labores, las instrucciones que reciba del empleador, respetando el orden jerárquico establecido.



Art. 6.- De acuerdo a lo establecido en el Art. 64 del Código de Trabajo, el presente Reglamento entrará en vigencia luego de ser legalmente aprobado por la Dirección de Trabajo. Igual trámite deberá darse a las reformas que tengan que introducirse.

Art. 7.- Son trabajadores de almacenes "Bella Moda", todas las personas que laboren bajo órdenes o bajo su dependencia y presten sus servicios lícitos, cumpliendo los requisitos establecidos en las Leyes de Trabajo.

CAPITULO II

ADMISIÓN DE PERSONAL Y ADJUDICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Art. 8.- Es de exclusiva competencia del empleador, la selección, admisión y ubicación del personal, así como su promoción a puestos de trabajo de mayor responsabilidad y categoría.

Art. 9.- Para solicitar la admisión como trabajador del Almacenes Bella Moda se requiere: Ser mayor de edad, el empleador no asume la responsabilidad alguna si el interesado hace una declaración falsa de su edad o presenta documentos falsos o falsificados.

Art. 10.- Los Trabajadores para ingresar a la presentación de los servicios y previo la celebración del Contrato de Trabajo, deberán presentar a la Compañía la siguiente documentación:

1. Cédula de Identidad
2. Certificado de Votación
3. Récord Policial
4. Partida de matrimonio, si fuere el caso
5. Partida de nacimiento de sus hijos menores de edad
6. Certificados de seminarios y cursos de capacitación si fuere el caso
7. Documentación sobre Educación y preparación Profesional
8. Certificados de antecedentes personales
9. Certificado Médico
10. Certificado de tipo de sangre
11. Dos fotos tamaño carnet

En caso de que el Empleador llegare a descubrir, con posterioridad al contrato con el trabajador, la existencia de alteraciones o falsedades en los documentos mencionados, ó documentos incompletos, el involucrado deberá corregir o completar la misma en un plazo de quince días a partir de la fecha de aprobación de este reglamento, de no hacerlo



así, se entenderá como desobediencia grave al mismo pudiendo el patrono dar por terminado la relación laboral previo al trámite de Visto Bueno.

Art. 11.- Para la admisión del personal se tendrá en cuenta: estudios, cultura general, referencias personales, etc., así como los resultados de las pruebas teóricas, prácticas o psicotécnicas que la administración de la Compañía considere conveniente aplicar en cada caso.

El Empleador podrá recibir pasantes en los términos establecidos en la ley de la materia.

CAPITULO III

DE LAS JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

Art. 12.- La duración de la jornada de trabajo, será de ocho horas diarias, no excediendo las cuarenta horas semanales.

Art. 13.- En los casos en el que el Empleador lo requiera, se podrá laborar en jornada única observando las disposiciones legales pertinentes y acatando las disposiciones internas que al respecto se dicten.

De esta manera podrán cambiarse los horarios, de acuerdo a las necesidades del Empleador cumpliendo con las disposiciones legales pertinentes. Para este efecto, deberá darse a los mismos, la publicidad del caso.

Art. 14.- Las horas suplementarias y extraordinarias de trabajo deberán ser previamente autorizadas por el Empleador para proceder al pago de acuerdo con la ley.

Art. 15.- Por ningún concepto un trabajador podrá abandonar su lugar de trabajo sin cumplir con los horarios establecidos, salvo que tenga el respectivo permiso.

Art. 16.- Si el trabajador, sin justa causa dejare de laborar las ocho horas de la jornada ordinaria, perderá la parte proporcional de la remuneración de acuerdo al código de trabajo.

Art. 17 En caso de labores urgentes paralizadas por culpa del trabajador, el patrono tendrá derecho a que se le indemnice por el perjuicio ocasionado. Corresponderá a patrono probar la culpa del trabajador.

Art. 18.- Para el caso de permiso o licencia que requiera el trabajador, éste justificará correctamente y comunicará con la debida anticipación al Empleador, para poder designar la persona idónea para que lo reemplace.



Art. 19.- Para el control del cumplimiento de los horarios de trabajo, los trabajadores estarán obligados a registrar las horas de entrada y salida de su lugar de trabajo utilizando los sistemas que el Almacén disponga.

Art.20.- La alteración del sistema de marcado en cualquiera de los sistemas establecidos, será considerada para los efectos legales como desobediencia grave al presente Reglamento.

Art. 21.- Una vez registrada la asistencia, el trabajador deberá ingresar al lugar de trabajo para el cumplimiento de sus respectivas obligaciones, de no proceder de esta manera se considerará para los efectos establecidos en el artículo anterior, como alteración al sistema de control del registro de asistencia.

Art. 22.- Los atrasos, así como las salidas antes de la hora establecida, en los que incurriera el trabajador, se descontarán de la remuneración mensual del mismo con el 1% por cada atraso o salida antes de la hora respectiva hasta un máximo de un 10% de la misma.

Art. 23.- Se considera atraso o abandono del trabajo antes de las horas establecidas, si estos fueren superiores a los 5 minutos, consecuentemente se procederá a aplicar lo dispuesto en el Art. 21 del presente Reglamento.

Art.24.- Cuando los atrasos o abandono al trabajo se produjeran en un número superior a tres en un período de un mes se considerará como faltas repetidas de puntualidad y se aplicará lo dispuesto en el Art. 172, inciso primero del Código de Trabajo.

Art.25.- La ausencia al trabajo sin permiso previo ni justificación dará lugar a que la Empresa proceda al descuento respectivo de las remuneraciones del trabajador aplicando lo establecido en los artículos 54 y 59 del Código de Trabajo.

Cuando las faltas fueren superiores a tres días consecutivos dentro de un mismo mes de labores, las mismas se considerarán como causales para que la Empresa pueda solicitar el visto bueno de acuerdo a lo establecido en el Art. 172 del Código de Trabajo.

Art. 26.- Los permisos para no asistir al trabajo se tramitarán directamente con el Empleador o su Representante.

Art. 27.- Todos los permisos concedidos para no asistir al trabajo por razones personales se descontarán de las vacaciones anuales del trabajador.

Art. 28.- Cuando las circunstancias así lo determinen, los trabajadores estarán obligados a laborar horas suplementarias o extraordinarias de trabajo, las mismas que podrían



trabajarse previa orden expresa del Empleador. En estos casos el Empleador procederá a cancelar las horas semanales laboradas sobre las cuarenta, con los recargos de Ley.

Art. 29.- No se consideran horas suplementarias o extraordinarias los trabajos desempeñados luego de la jornada ordinaria o en días de descanso, con el objetivo de compensar el tiempo perdido ya sea por los días feriados no obligatorios cuando así lo disponga la autoridad competente, o recuperación de horas por permiso solicitado por el trabajador.

CAPITULO IV

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 30.- En general para todos los trabajadores de la empresa, se considera como **FALTA LEVE** el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones siguientes, además de las establecidas en el Código de Trabajo y leyes conexas:

1. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma y lugar ordenados.
2. Cumplir con las normas de seguridad y utilizar los implementos que el Almacén proporcione para el efecto.
3. Defender los intereses del Empleador evitando perjuicios y daños.
4. Evitar los perjuicios y daños que puedan causarse a terceras personas.
5. Guardar escrupulosamente las informaciones confidenciales: técnicas, comerciales y administrativas, quedando expresamente denominado como "Documento Controlado", la información confidencial, sin que se pueda duplicar o sacar fuera de la Compañía, ni siquiera una simple copia del documento controlado sin el debido consentimiento y autorización de la Gerencia.
6. Atender al público que requiera servicios de la empresa con la mayor cortesía, educación y diligencias posibles.
7. Responder personal y pecuniariamente por la pérdida, deterioro de material útil o de herramientas ocasionadas por su negligencia debidamente comprobada. En estos casos los valores respectivos serán descontados de la remuneración del trabajador.
8. Informar al jefe inmediato, sobre la pérdida o deterioro de materiales o bienes del Almacén que estuvieren en servicio de la máquina que haya sido asignado el trabajador y tomar las medidas necesarias encaminadas a recuperar los bienes perdidos o a responder por los daños.



Olivero f.

9. Entregar todos los útiles y la información necesaria al funcionario respectivo al separarse del Almacén al hacer uso de licencia o vacaciones.
10. Mantener actualizada la documentación pertinente que justifica las transacciones o pagos efectuados con fondos del Almacén.
11. Mantener respeto y obediencia a sus superiores, sin perjuicio de formular ante los mismos en forma correcta y siguiendo el procedimiento establecido para el efecto, las observaciones que estimen pertinentes.
12. Observar y mantener un elevado nivel de educación en todo momento y lugar saludando con cordialidad a sus superiores, compañeros y clientes.
13. Tener una correcta presentación y hacer uso del uniforme entregado por el Empleador.
14. Participar en los cursos, charlas técnicas de capacitación y preparación que imparta el Almacén o contrate la misma para que fuere impartida.
15. Comunicar en forma inmediata a sus superiores cualquier hecho o circunstancia que ponga en peligro la seguridad de los trabajadores.
16. Abstenerse de todo acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros y jefes de trabajo y dar aviso a sus superiores.
17. Someterse a los exámenes médicos que establezca el Empleador, tendientes a precautelar la salud bienestar de sus trabajadores, y cumplimiento de disposiciones legales.
18. La justificación de faltas por accidente o enfermedad, es obligatoria por parte de los empleados, preferentemente con la presentación de un certificado médico otorgado por un profesional del IESS.
19. Marcar en el Registro de asistencia la hora de su entrada y salida del trabajo.
20. No abandonar o suspender el trabajo sin causa legal.
21. Las demás establecidas en el Art. 45 del Código de Trabajo y que se desprenden de la naturaleza del contrato individual de trabajo.
22. Cumplir las disposiciones del presente Reglamento Interno.

CAPITULO V

PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

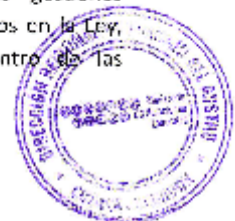
Art. 31.- Es **FALTA GRAVE** la contravención a cualquiera de las prohibiciones a los trabajadores establecidos en el Código del Trabajo y leyes conexas o a cualquiera de las prohibiciones que siguen:

1. Divulgar datos confidenciales conocidos en base a su cargo, o divulgar un documento controlado.
2. Abandonar las labores sin causa justificada.



(1) *Revisado*

3. Presentarse al trabajo en estado alcohólico o bajo la acción de estupefacientes.
4. Ingerir licor o usar estupefacientes en el lugar de trabajo.
5. Realizar actividades ajenas a las labores normales, dentro de las horas de trabajo dentro de los predios del Almacén.
6. Negar la prestación de los servicios a que está obligado de acuerdo a las funciones de su puesto.
7. Actuar en forma descortés, negligente en sus relaciones con sus compañeros de trabajo o con el público.
8. Realizar trabajos apartándose de las instrucciones técnicas y órdenes impartidas por sus superiores poniendo en peligro vidas, o propiedades de la empresa o terceros.
9. Exigir o recibir dinero por el otorgamiento de contratos a determinadas personas o por suministrar información confidencial.
10. Depositar u ordenar el depósito de los fondos del Almacén en cuentas corrientes distintas del Almacén sin la debida autorización.
11. Utilizar el servicio telefónico del Almacén en asuntos no relacionados con su trabajo. Las llamadas particulares relacionadas con asuntos familiares urgentes deben reducirse al mínimo.
12. Violar el secreto de: correspondencia, reserva, confidencia de los documentos de la empresa o de las computadoras o cualquier archivo confidencial de la Empresa.
13. Encomendar a otra persona, interna o externa, el trabajo que le fuere asignado.
14. Trabajar durante las horas de labor en otros servicios particulares, u ordenar a los trabajadores que estén bajo su dependencia la realización de estas obras o servicios durante dichas jornadas.
15. La no utilización de ropa de trabajo que el Empleador se encuentra obligada a proporcionar y el no acatar las medidas de seguridad prevención e higiene industrial.
16. Dedicarse a la venta de artículos de cualquier clase dentro del recinto de trabajo, a otras actividades de negocios similares o realizar su cobro en el mismo.
17. Sustraer, inutilizar, destrozar o causar voluntariamente o por descuido desperfectos en: materias primas, útiles, herramientas, máquinas, instalaciones, edificios, enseres y documentos del Empleador.
18. Cometer fraude, deslealtad o abuso de confianza, en las gestiones encomendadas, hurto o robo, de acuerdo a los términos previstos en la Ley, contra sus compañeros de trabajo o cualquier persona, dentro de las



- instalaciones de Bella Moda, a más de que nos reservamos el derecho de ejercer las acciones civiles y penales que la Ley señale para estos casos.
19. Serán consideradas faltas graves, la complicidad, y el encubrimiento, en relación a las circunstancias previstas en el numeral anterior.
 20. Encubrir al autor o autores de robos u otros delitos o faltas, o a quienes violaren las disposiciones de las Leyes Laborales o del presente Reglamento, a más de que se darán las sanciones penales respectivas si fuere el caso.
 21. Disminuir voluntariamente el rendimiento normal en las labores asignadas. Si tal disminución llega a revestir carácter colectivo, previo acuerdo de varios trabajadores, será esta, causa suficiente de terminación del Contrato de Trabajo, previo visto bueno.
 22. Desarrollar una conducta que conlleve malos tratos de palabra u obra o faltas de respeto y consideración para con los superiores, así como, para con los compañeros de trabajo y los subordinados.
 23. Levantar acusaciones falsas en contra de compañeros y superiores.
 24. Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor, en actos de servicio y dentro de la fábrica u oficinas, excepto en los casos cuando se trate de instrumentos corto punzante, que formen parte de las herramientas o útiles propios de trabajo.
 25. Dedicarse actividades que impliquen competencia para con la Compañía o realizar trabajos para otras personas, o para su propio beneficio, durante las jornadas de trabajo.
 26. Las demás establecidas en el Art. 46 del Código de Trabajo las mismas que se entenderán incorporadas en este Reglamento.

CAPITULO VI

DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

Art. 32.- Todos los trabajadores del Empleador gozarán de los siguientes derechos:

1. Percibir la remuneración correspondiente a cambio de la prestación de sus servicios lícitos.
2. Ser promovido o ascendido cuando cumplan con los requisitos establecidos.
3. Disfrutar de sus vacaciones de acuerdo con las disposiciones pertinentes en el Código de Trabajo.
4. Hacer uso de un día adicional de vacaciones por cada uno de los años que excedan a los cinco de prestación de servicios en la empresa con el tope determinado en el Código de Trabajo.
5. Gozar de los servicios asistenciales establecidos en el Almacén.



(13) *[Handwritten signature]*

6. Denunciar al empleador o su representante cuando un personero de la Compañía le ha tratado sin la consideración debida, infiriéndoles maltratos de obra o palabra.
7. Solicitar al empleador, en caso de terminar la relación laboral, un certificado en el que conste cualquier dato solicitado por el trabajador, referente a su desempeño mientras laboró para la Compañía.
8. Los demás que establece el Código de Trabajo.

CAPITULO VII

DE LAS SANCIONES Y MULTAS.

Art. 32.- Todos los trabajadores del Empleador gozarán de los siguientes derechos:

1. Percibir la remuneración correspondiente a cambio de la prestación de sus servicios lícitos.
2. Ser promovido o ascendido cuando cumplan con los requisitos establecidos.
3. Disfrutar de sus vacaciones de acuerdo con las disposiciones pertinentes en el Código de Trabajo.
4. Hacer uso de un día adicional de vacaciones por cada uno de los años que excedan a los cinco de prestación de servicios en la empresa con el tope determinado en el Código de Trabajo. La empresa podrá escoger entre conceder los días adicionales o cancelar en dinero la remuneración correspondiente a los mismos.
5. Gozar de los servicios asistenciales establecidos en la Compañía.
6. Denunciar al empleador o su representante cuando un personero de la Compañía le ha tratado sin la consideración debida, infiriéndoles maltratos de obra o palabra.
7. Solicitar al empleador, en caso de terminar la relación laboral, un certificado en el que conste cualquier dato solicitado por el trabajador, referente a su desempeño mientras laboró para la Compañía.
8. Los demás que establece el Código de Trabajo.

CAPITULO VII

DE LAS SANCIONES Y MULTAS

Art. 33.- Con el objeto de precautelar la disciplina y correcto cumplimiento de las obligaciones por parte de los trabajadores, a las normas legales y a las disposiciones contenidas en este Reglamento Interno, se sancionará de acuerdo a la siguiente escala:



- a.- Amonestación verbal
- b.- Amonestación escrita
- c.- Multas que no podrán exceder el 10% de la remuneración mensual.
- d.- Terminación del Contrato de Trabajo, previo el trámite legal pertinente, Visto Bueno, por las causas establecidas en el Código de Trabajo o consideradas faltas graves contempladas en el presente Reglamento.

Art. 34.- La imposición de las sanciones anteriores se aplicará en relación a la magnitud de la falta cometida y a su reincidencia por parte del trabajador.

Además, para la aplicación de sanciones se tomará en cuenta el tipo de falta en la que hubiere incurrido el trabajador, esto es, FALTA LEVE o FALTA GRAVE, de conformidad a la clasificación constante en éste reglamento.

Art. 35.- El monto a descontarse por multas originadas por **FALTAS LEVES** fluctúa entre el 1% y el 5% del sueldo mensual, según la falta cometida y su reincidencia. Si un empleado reincidiere por tercera oportunidad, la Falta Leve será considerada como Falta Grave.

Art. 36.- Ante la ejecución de una **FALTAGRAVE** por parte del trabajador, y según las circunstancias, la compañía podrá sancionarlo con multas que fluctúen entre el 6% y el 10% del sueldo mensual o con la separación definitiva de su puesto de trabajo, previo el trámite de Visto Bueno respectivo.

CAPITULO VIII **VIGENCIA**

Art. 37- El presente Reglamento entrará en vigencia desde su aprobación legal, notificación y comunicación a los empleados, pudiendo ser reformado de acuerdo a la ley.

DISPOSICIONES GENERALES:

Primera.- El Empleador mantendrá en permanente exhibición uno de los ejemplares del presente Reglamento Interno de Trabajo, una vez aprobado por la Autoridad del ramo.

Segunda.- El presente Reglamento Interno de Trabajo, se presume en derecho conocido por todos los trabajadores de "Almacenes Bella Moda" y el desconocimiento de sus normas no les exime de responsabilidad alguna.



(1) *Guerra*

Tercera.- Será obligación de todos los trabajadores, velar por el cumplimiento del presente Reglamento, así como informar al Empleador de las violaciones al mismo.

Cuarta.- En todo lo que no conste en este Reglamento Interno de Trabajo, se remitirá a lo previsto en las disposiciones del Código de Trabajo en vigencia.

Cuenca, 30 de Agosto del 2011



Ing. Octavio Patricio León Castillo

Representante Legal de "Almacenes Bella Moda"



Rosalba Villalobos S.
ABOGADA
Mat. 01-2009-98



Anexo 8

Formulario de opinión del Programa de Inducción

Por favor complete éste formulario, se guardará el anonimato de las respuestas. Marque con una x las preguntas con alternativas.

Nombres y apellidos: _____
Cargo: _____
Fecha: _____

El contenido de lo tratado en el programa estuvo de acuerdo a sus expectativas?

Si No

Para los contenidos abordados el tiempo fue el adecuado?

Si No

El capacitador le pareció un persona experta?

Si No

La actitud demostrada por sus compañeros fue de cooperación?

Si No

Los temas se desarrollaron con solvencia y capacidad?

Si No

Algún Comentario?

Anexo 9

Entrevista para la descripción y análisis de puestos.

Nombre y apellidos del entrevistado: _____
Cargo: _____
Fecha: _____
Puesto motivo de estudio: _____
Nombres y apellidos del entrevistador: _____

Cuáles son los objetivos de este puesto?

Qué grado de escolaridad se requiere para este puesto?

Qué conocimientos debe poseer el colaborador para desarrollar el trabajo?

Qué experiencia debe tener el colaborador para desarrollar su trabajo?

Qué cursos debe haber realizado el colaborador?

Cuáles son las principales responsabilidades y obligaciones de este puesto?

Quién es el jefe inmediato?

Quiénes son los subordinados del colaborador?

Qué tipo de materiales e instrumentos debe utilizar el colaborador para su trabajo?

Anexo 10

Cuestionario para la descripción y análisis del puesto.

Nombre y apellidos :

Cargo:

Fecha:

Cuál es el objetivo de su puesto?

Qué grado de escolaridad se requiere para este puesto?

Qué conocimientos utiliza para desarrollar su trabajo?

Qué experiencia debe tener para desarrollar su trabajo?

Qué cursos debe haber realizado el colaborador?

**Cuáles son la principales responsabilidades y obligaciones de su puesto?
Escríbalas en orden de importancia.**

Usted toma decisiones al desarrollar su trabajo? Si es afirmativo exponga los casos.

Quién es su jefe inmediato?

Tiene usted subordinados? Si es afirmativa su respuesta exponga los puestos .

Cuáles son las condiciones de trabajo en las que desempeña?

Qué materiales e instrumentos utiliza para su trabajo?

Si tiene alguna información adicional sobre su puesto, descríbala a continuación:

Anexo 11

Cuestionario de observación para la descripción y análisis del puesto.

Cargo: _____

Fecha: _____

Realizado por: _____

Qué grado de escolaridad es el requerido para este puesto?

Qué conocimientos utiliza para desarrollar su trabajo?

Qué experiencia debe tener para desarrollar su trabajo?

Qué cursos o capacitaciones necesarias que debe tener el colaborador?

Cuáles son la principales responsabilidades y obligaciones del puesto?

Toman decisiones al desarrollar su trabajo? Exponga.

Quién es su jefe inmediato ?

Tiene usted subordinados? Exponga.

Cuáles son las condiciones de trabajo en las que desempeña ?

Qué materiales e instrumentos utiliza para el desarrollo de su trabajo?

Información adicional:

Anexo 12

Perfil del puesto de Trabajo

Datos de identificación:	
Nombre del puesto:	
Jefe inmediato:	
Puestos bajo su mando:	

Descripción del puesto:
Objetivo:
Funciones del puesto:

Área de responsabilidad:

Requerimientos:
Formación académica: Nivel de educación: Área de conocimiento:
Experiencia previa:
Conocimientos:
Requisitos físicos.
Condiciones de Trabajo:

Anexo 13

Encuesta para la Detección de Necesidades de Capacitación.

Nombre y apellidos :

Cargo:

Fecha:

Los datos requeridos en el formulario servirán para detectar las necesidades de capacitación.

Se guardará el anonimato de las respuestas.

(Señale con una X las preguntas con alternativas)

Cree usted que necesita capacitarse en temas relacionados con su trabajo?

SI

NO

Piensa usted que una adecuada capacitación esclarecerá dudas presentes en su rol como trabajador de la empresa?

SI

NO

Considera que la actualización de conocimientos repercutirá en su desarrollo laboral?

SI

NO

Conoce la misión y visión de la empresa?

SI

NO

Comprende el organigrama de la empresa?

SI

NO

Identifica usted, los objetivos y políticas de la empresa?

SI

NO

En que temas le gustaría capacitarse?

- Atención al cliente
- Motivación
- Relaciones humanas
- Talento humano
- Liderazgo
- Negociación
- Técnicas de ventas
- Tributación
- Quejas y reclamos
- Formación de formadores
- Finanzas
- Trabajo en equipo
- Contabilidad
- Planificación estratégica

Otros (especifique):

Anexo 14

Encuesta de satisfacción del programa de capacitación

Nombres y Apellidos _____
Cargo: _____
Tema: _____
Fecha: _____

Por favor marque con una X las preguntas con alternativas.

El programa de capacitación se desarrolló de manera:

ADECUADA INADECUADA

La información desarrollada fue:

SATISFACTORIA INSATISFACTORIA

La información fue comprensible:

SI NO

Los temas desarrollados estuvieron de acuerdo con sus necesidades y preferencias?

SI NO

El instructor fue competente en el desarrollo del tema:

SI NO

Hubo participación activa de los asistentes:

SI NO

La metodología y técnicas utilizadas por el Instructor fueron pertinentes:

SI NO

Se aclararon dudas y puntos poco comprendidos?

SI

NO

Los materiales recibidos fueron adecuados y acordes a la capacitación:

SI

NO

La formación estuvo de acuerdo con sus expectativas?

SI

NO

La hora en la que se desarrolló el programa fue apropiada:

SI

NO

Observaciones o sugerencias:

Cuenca, 24 de febrero de 2014.

Autorización:

A petición de la Ing. Farah León Aguilera, autorizo la realización del trabajo de investigación: Gestión del Talento Humano en el Almacén "Bella Moda" de la Ciudad de Cuenca, 2014.

Atentamente,



Ing. Patricio León Castillo.

Gerente Propietario.