



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Propuesta de un plan estratégico para la gestión del talento humano como factor de desarrollo empresarial del Grupo Corporativo Marzam de la ciudad de Manta. Año 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Autor:** Zambrano Andrade, María Daniela.

**Directora:** Jijón Gordillo, Elaine Raquel, Mg.

**CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO**

**2016**

## APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

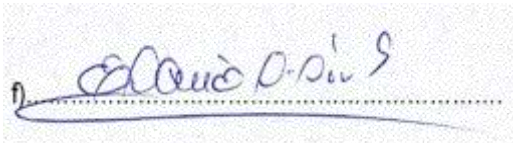
Elaine Raquel Jijón Gordillo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Propuesta de un plan estratégico para la gestión del talento humano como factor de desarrollo empresarial en el Grupo Corporativo Marzam de la ciudad de Manta. Año 2013” realizado por: María Daniela Zambrano Andrade, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

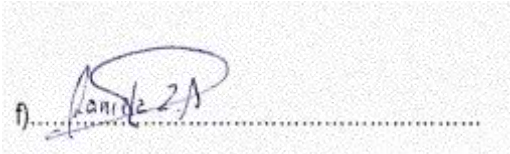
Loja, Agosto de 2016

A handwritten signature in blue ink, reading "Elaine Raquel Jijón Gordillo", is written over a horizontal dotted line. The signature is cursive and includes a long horizontal flourish at the end.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, María Daniela Zambrano Andrade declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Propuesta de un plan estratégico para la gestión del talento humano como factor de desarrollo empresarial en el Grupo Corporativo Marzam de la ciudad de Manta. Año 2013” de la Titulación de Magister en Gestión Empresarial, siendo Elaine Raquel Jijón Gordillo 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. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.”

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature appears to be 'Daniela Zambrano Andrade' written in a cursive style. Below the signature is a horizontal dotted line.

María Daniela Zambrano Andrade

C.I: 1309884128

## **DEDICATORIA**

Con infinito amor, dedico este logro académico a Dios por ser fuente de sabiduría, luz para encender mi camino y guiarme por el sendero del bien. A mis padres y a mi esposo por ser el pilar fundamental que me sostiene y me da aliento para alcanzar mis metas día a día.

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar con éxito esta etapa de estudios de cuarto nivel, expreso mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, por darme la oportunidad de poder ampliar y renovar conocimientos en el área de gestión empresarial por medio de este programa de maestría en gestión empresarial.

A la Magister **ELAINE JIJON**, profesional de alta excelencia, de gran espíritu humanista, emprendedora y motivadora, por brindar todo el soporte necesario para la culminación de este trabajo investigativo.

Al personal docente de postgrado, quienes nos guiaron con sus bagajes de conocimientos para alcanzar el éxito anhelado. A mis compañeros maestrantes, por el constante apoyo que se brindado en este importante periodo de estudios.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA .....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	1
ABSTRAC.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1. PROBLEMATIZACIÓN.....	5
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Justificación e importancia.....	7
1.3. Objetivos.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO II.....	10
2. MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	10
2.1. Objeto de investigación .....	11
2.1.1. El sistema organizativo de la empresa Marzam Cía Ltda.....	11
2.1.2. Política de calidad.....	12
2.1.3. Visión.....	12
2.1.4. Misión.....	12
2.1.5. Objetivo de la empresa.....	12
2.1.6. Estrategia corporativa.....	12
2.1.7. Servicios.....	13
2.1.8. Organización administrativa.....	14
2.1.9. Valores institucionales de la corporación Marzam Cía. Ltda.....	22
2.1.10. Análisis FODA.....	23

2.2.	Marco teórico.....	24
2.2.1.	Técnicas y procedimientos de reclutamiento de recursos y talento humano... 24	24
2.2.2.	Desarrollo de la administración del talento humano.....	25
2.2.3.	Capital humano. ....	27
2.2.4.	Incremento de la gestión por competencias.....	28
2.2.5.	Gestión del talento humano .....	31
2.2.6.	Repercusión de la gestión talento humano .....	32
2.2.7.	Gestión del talento humano por competencias .....	33
2.2.8.	Técnicas del reclutamiento. ....	36
2.2.8.1.	Formas de reclutamiento .....	36
2.2.8.2.	Reclutamiento y selección de personal.....	38
2.2.9.	Técnicas de selección .....	40
2.2.10.	Análisis y descripción de puestos.....	41
2.2.11.	Valoración de puestos.....	43
2.2.12.	Evaluación del desempeño .....	43
2.2.12.1.	Desarrollo personal.....	46
2.2.12.2.	Capacitación.....	47
2.2.12.3.	Seguridad ocupacional .....	48
2.3.	Marco conceptual. ....	50
2.4.	Hipótesis.....	52
2.4.1.	Hipótesis general.....	52
2.4.2.	Hipótesis específicas .....	52
CAPÍTULO III.....		53
3.	METODOLOGÍA .....	53
3.1.	Tipo e investigación .....	54
3.2.	Universo y Muestra.....	54
3.3.	Técnicas e instrumentos. ....	55
3.4.	Métodos e instrumentos de recolección de la información.....	56
3.5.	Establecimiento de plan de análisis. ....	56
3.6.	Operacionalización de las variables.....	57
3.7.	Análisis e interpretación de resultados.....	58
3.8.	Análisis de entrevista aplicada a directivos.....	70
3.9.	Análisis de los resultados del talento humano de la Corporación MARZAM. ....	72
CAPÍTULO IV .....		73
4.	PROPUESTA.....	73
4.1.	Título .....	74

4.2.	Misión .....	74
4.3.	Visión.....	74
4.4.	Objetivos del modelo .....	74
4.4.1.	Objetivo general .....	74
4.4.2.	Objetivos específicos.....	74
4.5.	Estrategias del modelo de gestión del talento humano .....	75
4.6.	Planeación del talento humano.....	75
4.7.	Análisis del talento humano .....	78
4.7.1.	Partidas Ocupadas .....	78
4.7.2.	Partidas Vacantes .....	78
4.7.3.	Manual de cargos .....	78
4.7.4.	Clasificaciones de puestos .....	91
4.8.	Valoración de puestos .....	92
4.8.1.	Método de valoración numérica de factores o método de puntos .....	92
4.8.2.	Ejemplo de selección y valoración de factores.....	94
4.8.3.	Ejemplo de descripción de factores .....	96
4.8.4.	Proceso de gradación de factores y ponderación .....	97
4.8.5.	Ejemplo de factores y ponderación.....	97
4.8.6.	Proceso de asignación de puntos a los puestos .....	97
4.8.7.	Proceso de reclutamiento de personal.....	98
4.8.8.	Proceso de selección de personal .....	99
4.8.9.	Fase de méritos.....	100
4.8.10.	Fase de oposición.....	100
4.8.11.	Calificación de oposición:.....	100
4.9.	Formación y desarrollo .....	101
4.9.1.	Plan de capacitación.....	102
4.9.2.	Proceso del Plan de Capacitación. ....	102
4.9.3.	Competencias.....	105
4.10.	Plan de carrera.....	105
4.11.	Remuneraciones y servicios al personal .....	108
4.11.1.	Remuneraciones.....	108
4.12.	Técnicas de gestión del desempeño .....	109
4.13.	Auditoría de gestión .....	118
4.14.	Gestión Disciplinaria .....	119
4.14.1.	Faltas.....	119
4.14.2.	Sanciones.....	119



4.14.3. Procedimiento Sancionatorio .....	120
4.15. Mejoramiento al organigrama corporativo .....	121
4.16. Cronograma de implementación de la propuesta. ....	123
4.17. Presupuesto de implementación de la propuesta .....	124
4.18. Plan estratégico. ....	125
4.19. Conclusiones de la propuesta .....	130
CONCLUSIONES .....	131
RECOMENDACIONES .....	133
BIBLIOGRAFÍA.....	134
ANEXOS.....	136

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Análisis y descripción de puestos.....	41
Tabla N° 2: Fases y objetivos .....	45
Tabla N° 3: Escala de calificaciones .....	46
Tabla N° 4: Diseño a aplicarse para la descripción del puesto.....	76
Tabla N° 5: Manual de funciones del Presidente.....	79
Tabla N° 6: Manual de funciones del Gerente.....	80
Tabla N° 7: Manual de funciones del Gerente Comercial.....	82
Tabla N° 8: Manual de funciones del Gerente Financiero .....	83
Tabla N° 9: Manual de funciones del Gerente de Talento Humano.....	84
Tabla N° 10: Manual de funciones del Asesor Jurídico .....	85
Tabla N° 11: Manual de funciones del Auditor .....	86
Tabla N° 12: Manual de funciones del Asistente Comercial .....	87
Tabla N° 13: Manual de funciones del Asistente Contable.....	88
Tabla N° 14: Manual de funciones del Asistente Talento Humano .....	89
Tabla N° 15: Manual de funciones del Trabajador Social.....	90
Tabla N° 16: Manual de funciones del Asistente de Gerencia.....	91
Tabla N° 17: Diseño a aplicarse para la descripción del puesto.....	92
Tabla N° 18: Análisis y descripción de puestos.....	93
Tabla N° 19: Escala porcentual de calificaciones.....	93
Tabla N° 20: Valoración del factor educación. ....	94
Tabla N° 21: Valoración del factor experiencia. ....	94
Tabla N° 22: Valoración del factor responsabilidad.....	95
Tabla N° 23: Valoración del factor complejidad.....	95
Tabla N° 24: Valoración del factor capacidad de análisis.....	96
Tabla N° 25: Plan de capacitación propuesto. ....	103
Tabla N° 26: Remuneraciones .....	108
Tabla N° 27: Valoración para evaluación de desempeño.....	110
Tabla N° 28: Indicadores de prueba práctica y valoración personal.....	111
Tabla N° 29: Cronograma de implementación de la propuesta .....	123
Tabla N° 30: Presupuesto de implementación de la propuesta.....	124

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Edificación de la Corporación Marzam Cía. Ltda. en la ciudad de Manta. ....	11
Figura N° 2: Organigrama corporativo .....	15
Figura N° 3: Organigrama departamento legal.....	16
Figura N° 4: Organigrama flota buques.....	17
Figura N° 5: Organigrama Agenciamiento.....	18
Figura N° 6: Organigrama bunker .....	19
Figura N° 7: Organigrama transporte terrestre .....	20
Figura N° 8: Organigrama desarrollo humano y organizacional .....	21
Figura N° 9: Relación entre el proceso de la Gestión del Talento Humano y la Planeación Estratégica.....	26
Figura N° 10: Estructura del talento humano en la Corporación Marzam .....	27
Figura N° 11: Gestión por competencias .....	29
Figura N° 12: Ejes de la gestión por competencias .....	30
Figura N° 13: Gestión del talento humano .....	31
Figura N° 14: Gestión del talento humano por competencias.....	34
Figura N° 15: Comportamiento del clima organizacional.....	35
Figura N° 16: Proceso de reclutamiento de personal .....	37
Figura N° 17: Reclutamiento y selección de personal .....	39
Figura N° 18: Finalidad de evaluación del desempeño .....	44
Figura N° 19: Escala del desarrollo personal .....	47
Figura N° 20: Seguridad ocupacional.....	49
Figura N° 21: Proceso de reclutamiento de personal .....	98
Figura N° 22: Proceso de selección de personal.....	99
Figura N° 23: Plan de Carrera – Talento Humano.....	106
Figura N° 24: Plan de Carrera – Talento Humano.....	106
Figura N° 25: Plan de Carrera – Financiero .....	106
Figura N° 26: Plan de Carrera – Comercial.....	107
Figura N° 27: Plan de Carrera – Gerencia .....	107
Figura N° 28: Plan de Carrera – Asistentes .....	107
Figura N° 29: Plan de Carrera – Auditoría.....	107
Figura N° 30: Organigrama corporativo propuesto.....	121
Figura N° 31: Organigrama jerárquico propuesto por empresas .....	122

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Directrices a cargo del departamento de recursos humanos .....	58
Cuadro N° 2: Adecuada aplicación de cargos .....	59
Cuadro N° 3: Existe un proceso de llamamiento, selección y contratación .....	60
Cuadro N° 4: Formación y capacitación integral de los empleados.....	61
Cuadro N° 5: Llevan plan de carrera.....	62
Cuadro N° 6: Adecuado sistema de remuneraciones y beneficios sociales .....	63
Cuadro N° 7: Información de procesos de gestión administrativa y de talento humano. ....	64
Cuadro N° 8: Actividades para mejorar el clima laboral. ....	65
Cuadro N° 9: Comunicación interna fluida. ....	66
Cuadro N° 10: Acciones para fomentar la cultura organizacional.....	67
Cuadro N° 11: Corporación Marzam ha incrementado sus servicios.....	68
Cuadro N° 12: Los servicios de agenciamiento son .....	69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Directrices a cargo del departamento de recursos humanos .....	58
Gráfico N° 2: Adecuada aplicación de cargos .....	59
Gráfico N° 3: Existe un proceso de llamamiento, selección y contratación.....	60
Gráfico N° 4: Formación y capacitación integral de los empleados.....	61
Gráfico N° 5: Llevan plan de carrera .....	62
Gráfico N° 6: Adecuado sistema de remuneraciones y beneficios sociales.....	63
Gráfico N° 7: Información de procesos de gestión administrativa y de talento humano.....	64
Gráfico N° 8: Actividades para mejorar el clima laboral.....	65
Gráfico N° 9: Comunicación interna fluida.....	66
Gráfico N° 10: Acciones para fomentar la cultura organizacional.....	67
Gráfico N° 11: Corporación Marzam ha incrementado sus servicios.....	68
Gráfico N° 12: Los servicios de agenciamiento son. ....	69

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Cronograma de actividades .....	
Anexo N° 2: Modelo de encuesta.....	

## RESUMEN

El presente trabajo de fin de maestría, se estructuró en base a la problemática detectada, la cual se demuestra a través del proceso investigativo, mismo que mediante las encuestas se pudo determinar que el sistema administrativo presenta deficiencias tal es el caso que el 62,50% de los empleados considera que la asignación de puesto no es adecuada, también el 79,16% determinó que no existe un proceso de reclutamiento, selección y contratación, y el 61,12% dijo no saber sobre programas de capacitación para el personal; además realizado un análisis al organigrama se pudo establecer que la estructura orgánica no está acorde al concepto administrativo de corporación, para lo cual se presenta como solución: “Propuesta de diseño de un sistema de gestión de talento humano para mejorar la calidad de las actividades administrativas, en base a seguridad y estabilidad laboral de los empleados del Grupo Corporativo Marzam” planteando planes de capacitación, plan de carrera, reorganización de los cargos jerárquicos, valoración de puestos y evaluación al desempeño del personal, solucionando el problema detectado en la institución, optimizando los recursos y aumentando el rendimiento.

### **Palabras claves:**

Talento humano, corporación, gestión por competencias, estructura organizacional.

## **ABSTRAC**

This master work order was structured based on the detected problem, which is demonstrated through the research process, same as using surveys it was determined that the administrative system has weaknesses such is the case 62.50 % of employees considers the position allocation is not adequate, 79.16% also determined that there is no process of recruitment, selection and recruitment, and 61.12% did not know about training programs for staff; also performed an analysis to chart it was established that the organizational structure is not commensurate with the administrative concept of corporation, for which it is presented as a solution: "Proposed design of a management system of human talent to improve the quality of administrative activities , based on safety and job security of employees Corporate Marzam Group "raising training plans, career plan, reorganization of senior positions, job evaluation and evaluation staff performance, solving the problem encountered in the institution, optimizing resources and increasing performance.

### **Keywords:**

Human talent, corporation, competency management, organizational structure.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación, consiste en la aplicación de un análisis de la estructura organizacional del grupo corporativo Marzam, con la finalidad de establecer las técnicas idóneas mediante un plan estratégico enfocado a la correcta gestión del talento humano para aumentar el nivel de rendimiento de la empresa y por consiguiente la rentabilidad de la misma optimizando los recursos de ésta.

CAPÍTULO I, se realiza una descripción detallada de la problematización la cual se centra en la estructura orgánica de la empresa y la gestión del talento humano a través del planteamiento del problema, la justificación hace referencia a la importancia de la realización del presente trabajo de titulación, estableciendo el objetivo general el cual es medible a través del cumplimiento de los objetivos específicos.

CAPÍTULO II, se encuentra la descripción referencial con respecto al objeto de investigación que es el grupo corporativo Marzam, el sistema organizativo que posee la empresa, las políticas de calidad que aplican a los servicios, la visión y misión, los objetivos institucionales, la estrategia corporativa, los servicios, la organización administrativa, los valores institucionales y el análisis FODA de la institución; además se establecen los marcos teórico y conceptual, en los cuales se detallan todos los preceptos que conllevan a una debida gestión del talento humano y un correcto sistema organizativo, por último dentro de éste capítulo se determina la hipótesis del trabajo de investigación.

CAPÍTULO III, consta de la metodología de la investigación, en el cual se expresan el tipo de investigación, el universo al cual se va a dirigir la encuesta y la muestra con la cual se realizará la recolección de información, las técnicas e instrumentos que servirán para la recolección de datos que sustentarán los resultados del trabajo de titulación, la operacionalización de las variables, y se detalla el modelo de encuesta que fue aplicado; con las encuestas aplicadas se elaboran los análisis e interpretaciones que permitieron llegar a las conclusiones específicas del trabajo, con lo cual se da paso a la propuesta de mejoramiento organizacional y de gestión del talento humano.

CAPÍTULO IV, se presenta un medio de solución al problema determinado a través del proceso investigativo el cual se titula “propuesta de diseño de un sistema de gestión de talento humano para mejorar la calidad de las actividades administrativas, en base a seguridad y estabilidad laboral de los empleados del Grupo Corporativo Marzam” dentro de la cual se

detallan determinados antecedentes sobre la corporación y la gestión del talento humano, la misión y visión de la organización, así como también los objetivos tanto general como específicos mediante los cuales se rigen los lineamientos de dicha propuesta, también se presentan las estrategias del modelo organizacional y como puede mejorarse la administración del talento humano, dicha administración conlleva al seguimiento y aplicación de los parámetros descritos, tales como; planeación del talento humano, análisis del talento humano, valoración de los puestos, formación y desarrollo, plan de carrera, remuneraciones y servicios, gestión del desempeño, gestión disciplinaria; posterior a esto se establecen el mejoramiento organizacional a través de una reestructuración del organigrama estructural del grupo corporativo, el presupuesto de implementación, y el plan estratégico expresado mediante matrices.

Finalizado el proceso investigativo en lo que respecta al trabajo de titulación y desarrollada la respectiva propuesta de mejoramiento organizacional se establece la matriz para determinar el cumplimiento de la hipótesis, luego de realizado el esquema que permite verificar dicho cumplimiento se detallan las conclusiones a las cuales se han llegado con el desarrollo de la investigación y en base a cada una de ellas se describen las respectivas recomendaciones.

La importancia del presente trabajo de titulación se encuentra en el fundamento administrativo de una eficaz y eficiente gestión del talento humano, para lo cual la propuesta debe ser implementada permitiendo de esta manera elevar la calidad en la gestión y desarrollo de las actividades aumentando los niveles de competitividad, optimizando los recursos, y acrecentando el rendimiento del personal.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMATIZACIÓN.**

## **1.1. Planteamiento del problema.**

Toda organización para lograr un desarrollo óptimo en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en conjunto con la visión y misión establecidas depende en gran medida del talento humano, por tanto éste debe encontrarse altamente capacitado para desarrollar las actividades concernientes a cada cargo.

La presente investigación se encuentra dirigida hacia el Grupo Corporativo Marzam, la misma que de acuerdo a la nómina se puede evidenciar un número de 87 empleados, los mismos que se encuentran sectorizados administrativamente en varias actividades, donde acorde a lo observado existe una baja motivación laboral, que afecta la eficiencia, productividad y competitividad de la empresa.

A pesar de que dicha empresa, en relación a sus servicios no tiene competencia directa, ya que es la única entidad de este tipo que labora en el Puerto de Manta en servicios Bunkero, agenciamiento naviero, transporte de combustibles pesados, entre otros, razón por la cual, por su posicionamiento comercial es seguro, es imprescindible determinar las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional del personal que labora en esta empresa, permitiendo que se cree un sistema de carrera interno con el cual el personal se motive a progresar y tener un mejoramiento continuo.

Frente a los nuevos desafíos, el talento humano, se ha convertido en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en toda entidad, sin importar su actividad y su correcta gestión posibilita contar con personal motivado, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización, donde es importante ubicar a un profesional capaz de gestionar el cambio de las personas, de manera que sus competencias, conocimientos, actitudes y aptitudes sean los que se requieran para su óptimo funcionamiento, en el sistema administrativo en el manejo de sus relaciones y operaciones comerciales, permitiendo identificar la planificación de los recursos humanos, para el momento en que se requiera emplear personal, el cual se lo hará estableciendo un adecuado proceso de reclutamiento para atraer candidatos a ocupar puestos en la empresa, el cual se lo realizará con el planteamiento de una propuesta de un sistema de gestión de talento humano.

El Grupo Corporativo Marzam, entre los problemas específicos, se evidencia una deficiente organización en cuanto a los cargos jerárquicos para el direccionamiento de la entidad, lo que

significa un uso excesivo en recursos, además no se establece un adecuado proceso de reclutamiento con profesionales especializados en esta actividad debido a la falta de valoración de los puestos; en relación a otras empresas, tales como Gondi S.A., Bilbo S.A. entre otras donde se aplica en forma adecuada la reingeniería del talento humano, teniendo una excelente productividad empresarial.

En este sentido, la investigación pretende desarrollar un modelo de gestión del talento humano el cual tiene como objetivos analizar el efecto en el sistema administrativo y servicio a sus cliente, lo cual permitirá programar una planificación de los recursos humanos para el momento en que se requiera emplear trabajadores, verificando el proceso de técnicas y procedimientos orientados a la selección y reclutamiento del personal idóneo que pueda ocupar puestos en la entidad, permitiendo establecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a quienes hagan carrera dentro de la empresa, a través de una adecuada organización y mejoramiento de los servicios en la atención al cliente.

En el Grupo Corporativo Marzam, la debida aplicación de un sistema de selección y reclutamiento permitirá aportar soluciones concretas dentro de su proceso administrativo para que se fortalezca y otorgue un mejor servicio, por lo que la contribución de la investigación se centra en la elaboración de una propuesta del diseño de un sistema de gestión del talento humano que permita mejorar la calidad de sus actividades administrativas, en base a seguridad y estabilidad laboral de sus trabajadores, permitiendo una colaboración eficaz de los empleados, funcionarios y recursos humanos en general para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

## **1.2. Justificación e importancia.**

Las organizaciones no pueden estar desactualizadas en materia de gestión del talento humano, por lo que es fundamental que se renueven permanentemente estrategias que les permitan estar siempre a la vanguardia, en este contexto la Corporación Marzam que opera comercialmente en el Puerto de Manta, no puede estar alejada como organización consolidada en el ámbito de la comercialización de combustibles y servicios marítimos, en tener un personal adecuado a su ubicación administrativa en la empresa.

Sin embargo se ha evidenciado la importancia cobrada en los últimos años por el Dpto. de RR.HH. en esta empresa, donde no se ha prestado la suficiente atención al talento humano, donde se debe combinar la dinámica y un adecuado entrenamiento de su personal para el

mejoramiento de su desempeño laboral, creando valor a futuro, puesto que en la actualidad modelos de gestión en varias empresas ubicadas en esta ciudad, han ayudado a la toma de decisiones e incluyen análisis de su clima laboral, lo que ha incidido en el crecimiento de la empresa y de su personal.

Por lo que la incorrecta aplicación de gestión del talento humano actual en esta empresa hace que sea muy difícil cumplir con sus objetivos propuestos, dando como consecuencia un desempeño laboral no productivo, de manera que es necesario que dispongan de herramientas para enfrentar con mayor objetividad sus retos. La aplicación de un modelo de gestión del talento humano es de mucha importancia para cualquier área, se puede lograr que los empleados estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño laboral.

Razón por la investigación tuvo como finalidad interpretar un análisis al recurso humano que ha venido prestando servicio a esta empresa dedicada a dar servicios navieros, el cual permitirá identificar problemas en el no cumplimiento de objetivos institucionales debido al desconocimiento de los procesos de organización, administración y talento humano según niveles de responsabilidades al no definírseles actividades y responsabilidades de acuerdo a su profesión, desconocimiento de clasificación de puesto profesional acorde a su actividad, entre otros.

Situación que permitió realizar una evaluación con sentido crítico de funciones del recurso humano, según niveles de mando para mejorar la calidad en el servicio, tanto del cliente interno como del externo, surgiendo gestión del talento humano, que estará más pendiente de los empleados. Por tal motivo, fue de mucha utilidad un estudio del personal que se encuentra laborando, ya que se ha podido observar que existen muchas falencias en dicho proceso, el cual incidirá en la organización y mejoramiento de los servicios administrativos y atención al cliente con la aplicación de un sistema de gestión del talento humano permitiendo alcanzar el nivel organizacional conveniente.

### **1.3. Objetivos.**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Diseñar un sistema de gestión de talento humano que permita el mejoramiento de la estructura organizacional y servicios administrativos del Grupo Corporativo Marzam de la ciudad de Manta.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Analizar el talento humano que conforma el Grupo Corporativo Marzam de la ciudad de Manta.
- Establecer los procesos del departamento de talento humano en planificación, reclutamiento, selección y evaluación.
- Desarrollar un programa de crecimiento y desarrollo profesional y evaluación del personal que labora en esta empresa.
- Establecer los indicadores para una correcta gestión de talento humano mejorando las actividades administrativas, la seguridad y estabilidad laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL.**



## 2.1. Objeto de investigación

### 2.1.1. El sistema organizativo de la empresa Marzam Cía Ltda.

La Corporación Marzam, realiza sus operaciones centrales en el puerto de Manta desde el año 1981, siendo su principal fundador el Ing. Mariano Zambrano Segovia, donde sus productos y servicios se encuentran sujetos bajo estrictas norma de calidad, y especificaciones INEN (Normas Ecuatorianas) y cumplen con un manual HACCP (Análisis de Puntos críticos y Control).

“Además una certificación ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004. También ha implementado los programas de Buenas Prácticas de Manufactura y un plan de Producción Limpia, todos debidamente certificados. Adicionalmente dispone de un sistema de gestión de seguridad BASC” (Marzam, 2013).



**Figura N° 1:** Edificación de la Corporación Marzam Cía. Ltda. en la ciudad de Manta.

**Fuente:** Corporación Marzam

Su fortaleza comercial se basa en la estrecha relación con sus proveedores y clientes, por lo que representa un importante aporte por ser una fuente generadora de empleo y de importantes ingresos económicos.

Se caracteriza, por ser un entre especializado en la comercialización de derivados del petróleo y servicios logísticos al sector marítimo e industrial; contando con un recurso humano orientado a cumplir las necesidades y requerimientos de sus clientes, manteniendo el compromiso de la mejora continua. Tiene como visión, ser una Corporación que busca mayor

rentabilidad en todas sus líneas de negocios, capitalizando el recurso humano e infraestructura, por lo tanto mantiene un mejoramiento continuo y una actualización tecnológica en todos sus procesos.

### **2.1.2. Política de calidad.**

De acuerdo con la (Corporación Marzam, 2005) la política de calidad es:

En compañía Marzam vender productos derivados del petróleo y los servicios de logística para el sector marítimo y la industria, con un recurso humano diseñado para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, manteniendo un compromiso de mejora continua.

### **2.1.3. Visión.**

“Al ser una empresa que busca una mayor rentabilidad en todas sus líneas de negocio, aprovechando nuestros recursos humanos e infraestructura.” (Corporación Marzam, 2005)

### **2.1.4. Misión.**

Según la página web de la (Corporación Marzam, 2005) la misión establecida es:

Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos derivados del petróleo y servicios de logística para el sector marítimo y la industria, para reunirse en un servicio ágil, oportuna y eficiente a nuestros clientes, generando bienestar a nuestro recurso humano y regresa a los accionistas.

### **2.1.5. Objetivo de la empresa.**

“Administración de las empresas del Grupo Marzam, fortaleciendo la cultura organizacional y buscando el mayor cumplimiento de la estrategia corporativa y metas establecidas.” (Marzam, 2013)

### **2.1.6. Estrategia corporativa**

De acuerdo con (Corporación Marzam, 2005) se determinan que las estrategias corporativas de la empresa se encuentran comprendidas en:

- Estrategia comercial.
- Presupuestos anuales.
- Inversiones.
- Desarrollo de personas (programa de segundo a bordo y capacitación).
- Proyectos en curso.
- Proyectos futuros.

#### **2.1.7. Servicios.**

Esta empresa se ha convertido a mediano plazo en un símbolo de progreso, que cumple con las exigencias del nuevo siglo, así lo establece el Grupo Corporativo Marzam, señalando que existe el esfuerzo por entregar una estación de servicios que garantice no solo calidad en el servicio de combustibles, agenciamiento naviero seguido por una adecuada atención a los usuarios.

Por ello establece las siguientes políticas y procedimientos:

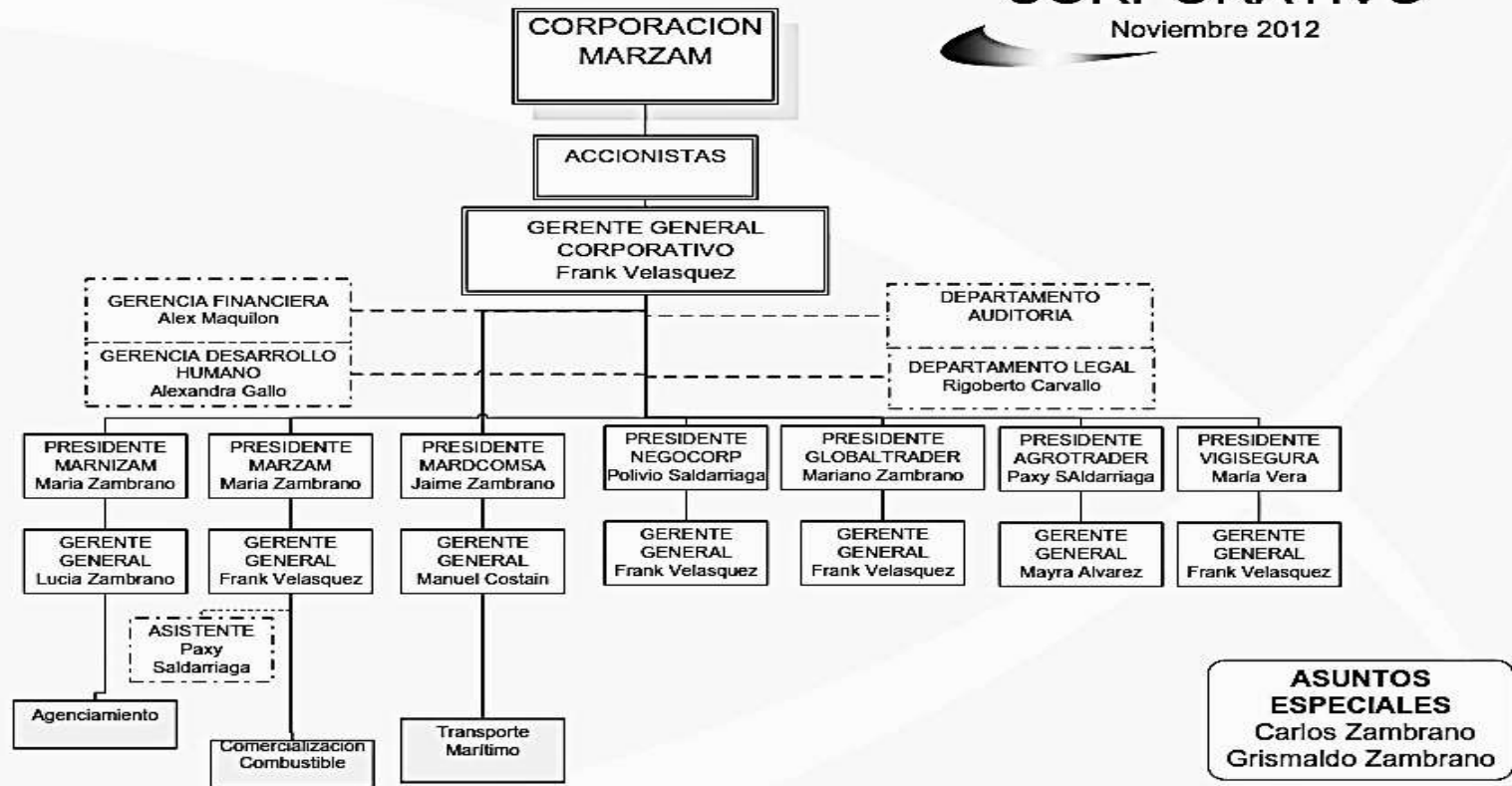
- “La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.” (Marzam, 2013)
- “La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.” (Marzam, 2013)
- “La administración de recursos humanos es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.” (Marzam, 2013)
- “La administración de los recursos humanos es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos.” (Marzam, 2013)

- “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 personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.” (Marzam, 2013)
- “Mejorar continuamente sus sistemas, ofreciendo combustibles y servicios con estándares de calidad.” (Marzam, 2013)
- “Proveer los recursos para revisar, cumplir sus objetivos y metas.” (Marzam, 2013)
- “Superar los márgenes de utilidad anual que contribuya al desarrollo de la compañía y ampliar el mercado de combustibles y servicios.” (Marzam, 2013)
- “Generar fuerza de trabajo local que contribuya al desarrollo y bienestar de la comunidad, respetando su individualidad para potencializar sus habilidades y desarrollar sus destrezas.” (Marzam, 2013)
- “Controlar y minimizar continuamente sus riesgos significativos, mediante la prevención de la contaminación, desempeño ambiental y normas legales de las áreas de trabajo.” (Marzam, 2013)

#### **2.1.8. Organización administrativa.**

La estructura organizativa de esta corporación, está en relación directa con el Dpto. de Administración de personal, donde el capital humano e intelectual es prácticamente lo más fundamental para el desenvolvimiento, crecimiento y desarrollo de las organizaciones e instituciones, constituye la parte medular, para obtener resultados satisfactorios y por ende propender al crecimiento de éstas.

En el caso de esta corporación contar con un personal bien capacitado, bien motivado con una alta autoestima será indispensable para mejorar la calidad del trabajo.



	Fecha de Elaboración: 01 Noviembre 2012	Documento: Organigramas Codigo: 502.OR.05	Revisión: N° 05
Luis Andrade Asistente Recurso Humano Preparado por:	Alexandra Gallo Gerente Recurso Humano Revisado por:	Alex Maquilon Gerente Financiero Aprobado por:	02/11/2012 Fecha de Aprobación:

**Figura N° 2:** Organigrama corporativo  
**Fuente:** (Marzam, 2013)  
**Elaborado por:** (Marzam, 2013)

DEPARTAMENTO  
 LEGAL

GERENTE GENERAL  
 CORPORATIVO  
 Frank Velasquez

ABOGADO  
 Rigoberto Carvallo

ABOGADO  
 Riskee Vera


	Fecha de Elaboración: 01 Noviembre 2012	Documento: Organigramas Código: 502.OR.05	Revisión: N° 05
Luis Andrade Asistente Recurso Humano Preparado por:	Alexandra Gallo Gerente Recurso Humano Revisado por:	Alex Maquilon Gerente Financiero Aprobado por:	02/11/2012 Fecha de Aprobación:

Figura N° 3: Organigrama departamento legal

Fuente: (Marzam, 2013)

Elaborado por: (Marzam, 2013)

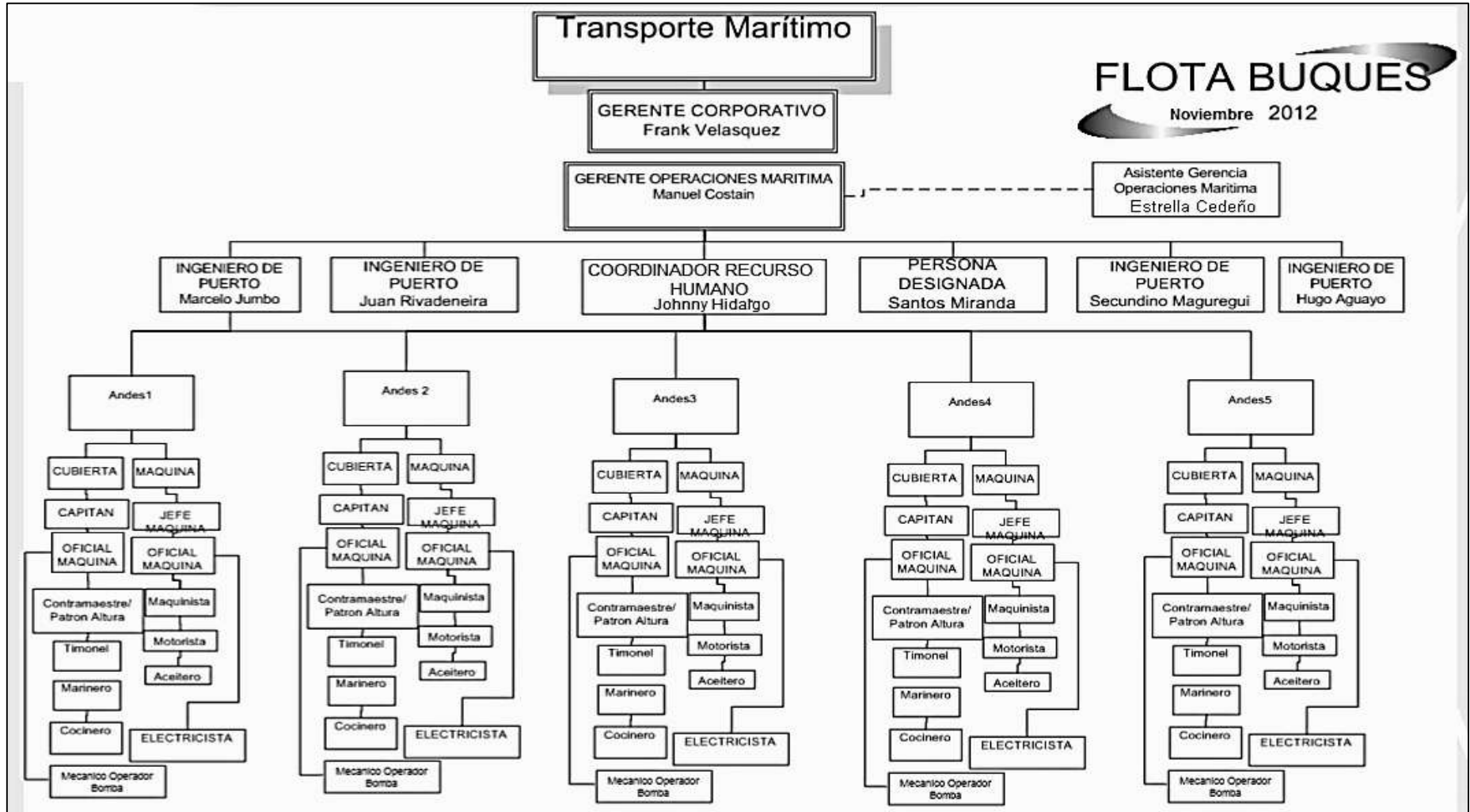


Figura N° 4: Organigrama flota buques

Fuente: (Marzam, 2013)

Elaborado por: (Marzam, 2013)

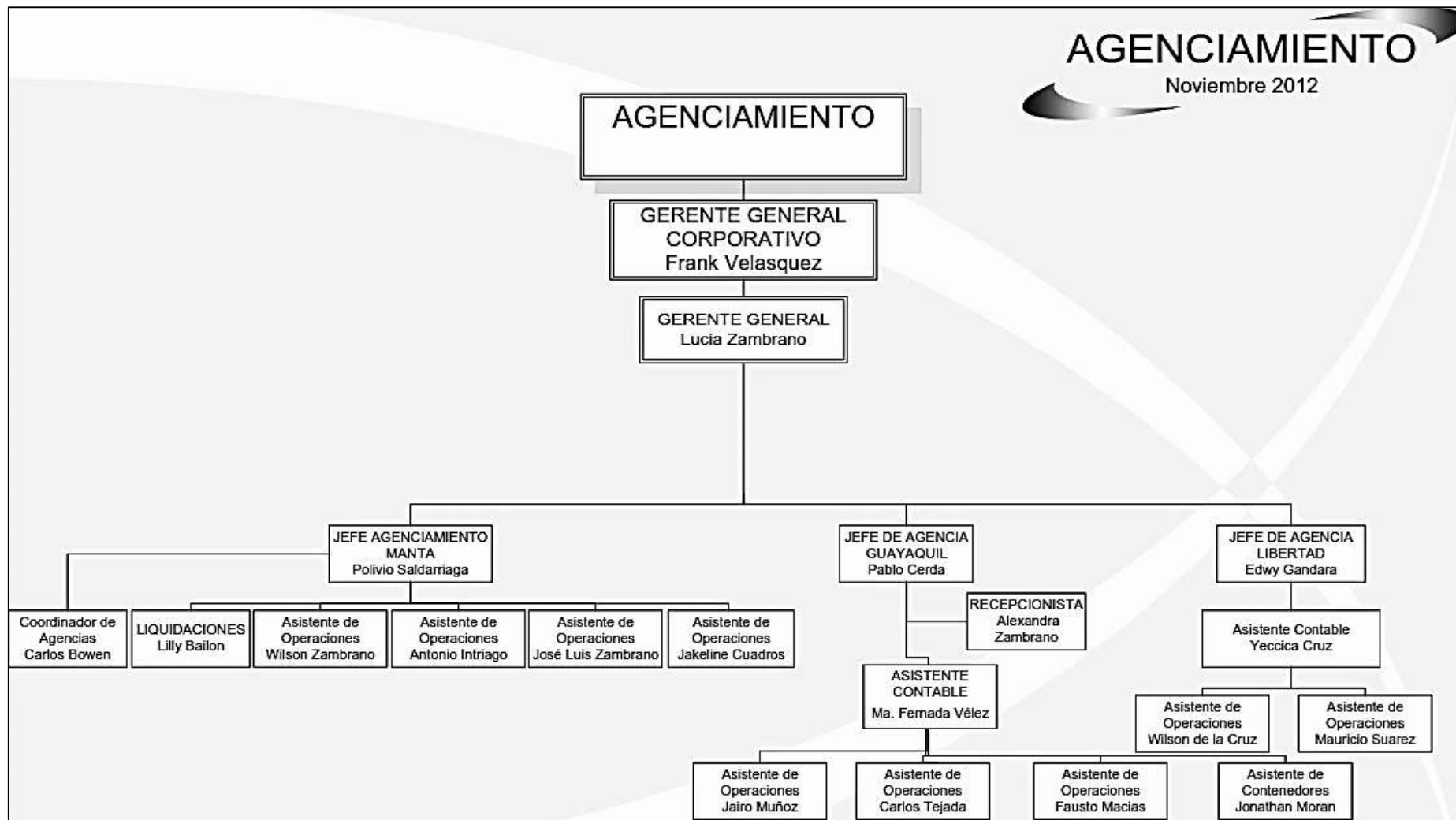


Figura N° 5: Organigrama Agenciamiento

Fuente: (Marzam, 2013)

Elaborado por: (Marzam, 2013)



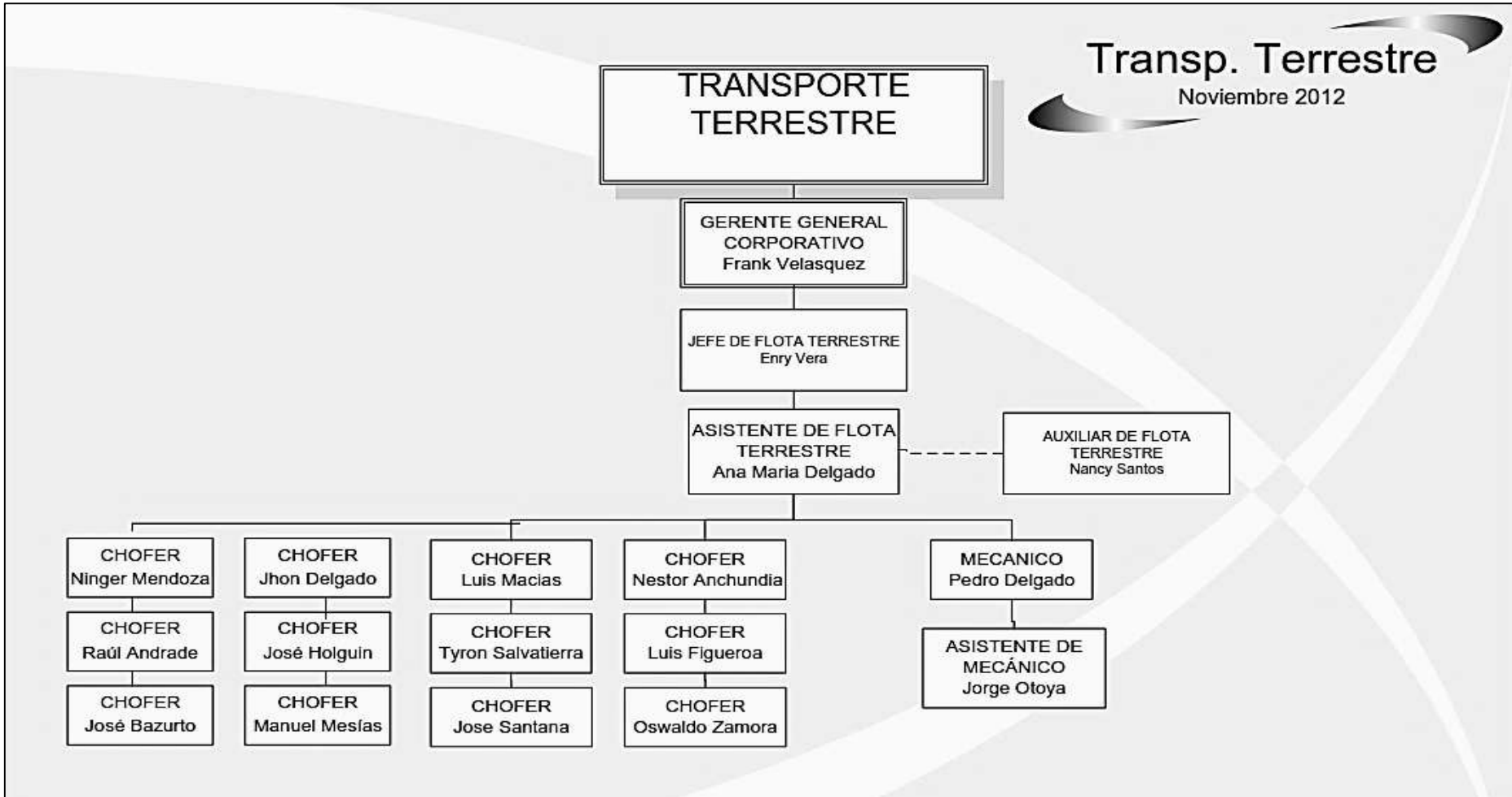


	Fecha de Elaboración: 01 Noviembre 2012	Documento: Organigramas Codigo: 502.OR.05	Revisión: N° 05
Luis Andrade Asistente Recurso Humano Preparado por:	Alexandra Gallo Gerente Recurso Humano Revisado por:	Alex Maquillon Gerente Financiero Aprobado por:	02/11/2012 Fecha de Aprobación:

**Figura N° 7:** Organigrama bunker

Fuente: (Marzam, 2013)

Elaborado por: (Marzam, 2013)

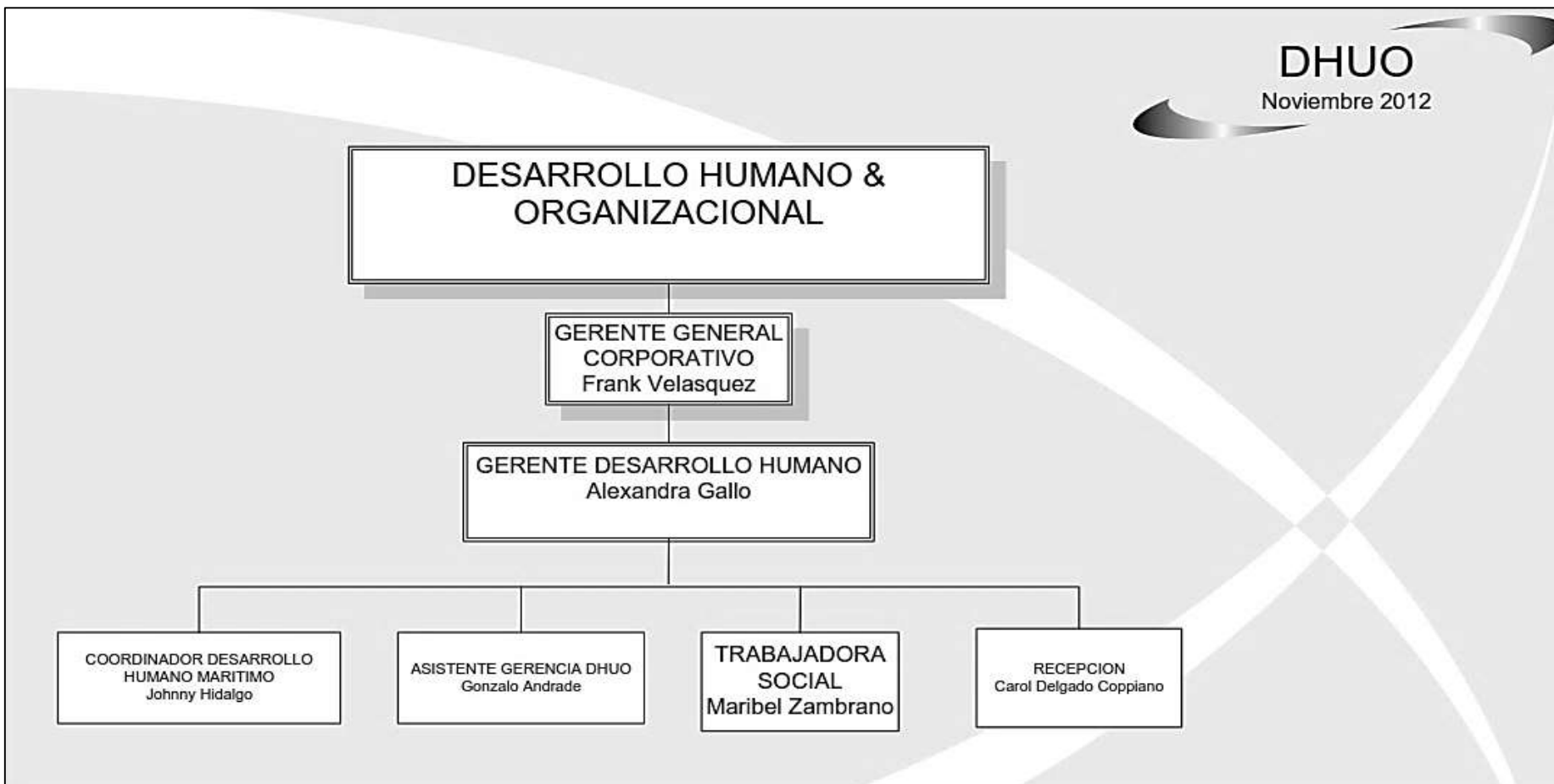


20

Figura N° 8: Organigrama transporte terrestre

Fuente: (Marzam, 2013)

Elaborado por: (Marzam, 2013)



**Figura N° 9:** Organigrama desarrollo humano y organizacional

**Fuente:** (Marzam, 2013)

**Elaborado por:** (Marzam, 2013)

### **2.1.9. Valores institucionales de la corporación Marzam Cía. Ltda.**

- “Honestidad, Ética y Probidad.-Actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, la práctica de la moral y la rectitud en el logro de los objetivos institucionales. La integridad de nuestras actuaciones genera confianza y credibilidad en los clientes.” (Marzam, 2013)
- “Trabajo en Equipo.- Ser un equipo sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barreras u objetivos divergentes. Se tiene como misión que permite lograr los objetivos que la sociedad demanda. El esfuerzo en conjunto genera sinergias que facilitan alcanzar su visión compartida.” (Marzam, 2013)
- “Equidad.- Todos las empresas y clientes navieros merecen ser asistidos o gestionados con los mismos derechos y garantías. Los funcionarios de la Administración de esta empresa en el ejercicio de sus facultades, son técnicos e imparciales.” (Marzam, 2013)
- “Compromiso.- Los técnicos de la Corporación Marzam son conscientes de su valioso aporte a la empresa naviera nacional e internacional, por lo cual se comprometen con la misión empresarial, entendiendo que su esfuerzo le hace bien al sector naviero y contribuye en la verdadera cohesión social.” (Marzam, 2013)
- “Vocación de Servicio.- De los funcionarios de esta corporación naviera es el atributo por el cual ser reconocidos por la comunidad estratégica, ya que refleja un modelo de gestión privada en el ámbito de la comercialización de combustibles y otros servicios orientado al cliente, promueve el cumplimiento voluntario de sus obligaciones.” (Marzam, 2013)
- “Respeto.- Es una empresa valorada en el ámbito empresarial naviero, por su profundo sentido de respeto a los derechos de sus clientes y por las relaciones cordiales entre sus clientes.” (Marzam, 2013)

## **2.1.10. Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- Posicionamiento comercial como única empresa en su línea dentro de Manabí.
- Alianzas estratégicas con proveedores para cumplimiento de objetivos y metas.
- Personal calificado para las áreas en las que se desenvuelven.
- Inversiones en buques para disminución de gastos en el cumplimiento de sus actividades comerciales.
- Diversificación de riesgo con creación de empresas especializadas en sus actividades comerciales.

### **Oportunidades**

- Políticas que permiten una diversificación dentro de su línea comercial.
- Posibilidad de alianzas estratégicas con otras corporaciones.
- Capacidad de invertir en mercados bursátiles.
- Posibilidad de realizar expansión a nivel regional.
- Construcción de la refinería del Pacífico en la ciudad de Manta.
- Cristalización del proyecto vial Manta – Manaos.

### **Debilidades**

- Organización administrativa jerárquica deficiente.
- Falta de programas de incentivos a los trabajadores.
- No existe un sistema de carrera dentro de la empresa.
- No son aplicadas evaluaciones de desempeño.

### **Amenazas**

- Posible anulación de los subsidios a los hidrocarburos.
- Implementación en el país de vehículos eléctricos.
- Políticas económicas.
- Políticas de comercio internacional para hidrocarburos.

## 2.2. Marco teórico

### 2.2.1. Técnicas y procedimientos de reclutamiento de recursos y talento humano.

“Toda organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos, existiendo para ello tres tipos de recursos:” (Alles, 2008)

- **Materiales:** “Es un elemento que puede transformarse y agruparse en un conjunto. Los elementos del conjunto pueden tener naturaleza *real* (tangibles), naturaleza *virtual* o ser totalmente abstractos.” (Alles, 2008)
- **Recursos Técnicos:** “Son los que se utilizan para realizar un trabajo en específico con una técnica que lo caracteriza por ejemplo una máquina de refrescos utiliza cierta técnica que consta de varios pasos y los tecnológicos son los que utilizan meramente la tecnología, un computador, una máquina inteligente.” (Alles, 2008)
- **Planificación de los recursos humanos:** De acuerdo con (Alles, 2008) se determina que:

Es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. (pág. 39)

- **Reclutamiento:** Según (Alles, 2008) se determina que:

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (pág. 40)

- **Gestión de talento humano:** Mediante lo expresado por (Alles, 2008) se establece que:

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos

vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades. (pág. 41)

- **Crecimiento y desarrollo profesional:** “Desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.” (Alles, 2008, pág. 41)
- **Estabilidad laboral a los empleados:** “Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas.” (Alles, 2008, pág. 42)
- **Talento Humano:** De acuerdo con (Alles, 2008) se determina que:

Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. (pág. 43)

### 2.2.2. Desarrollo de la administración del talento humano

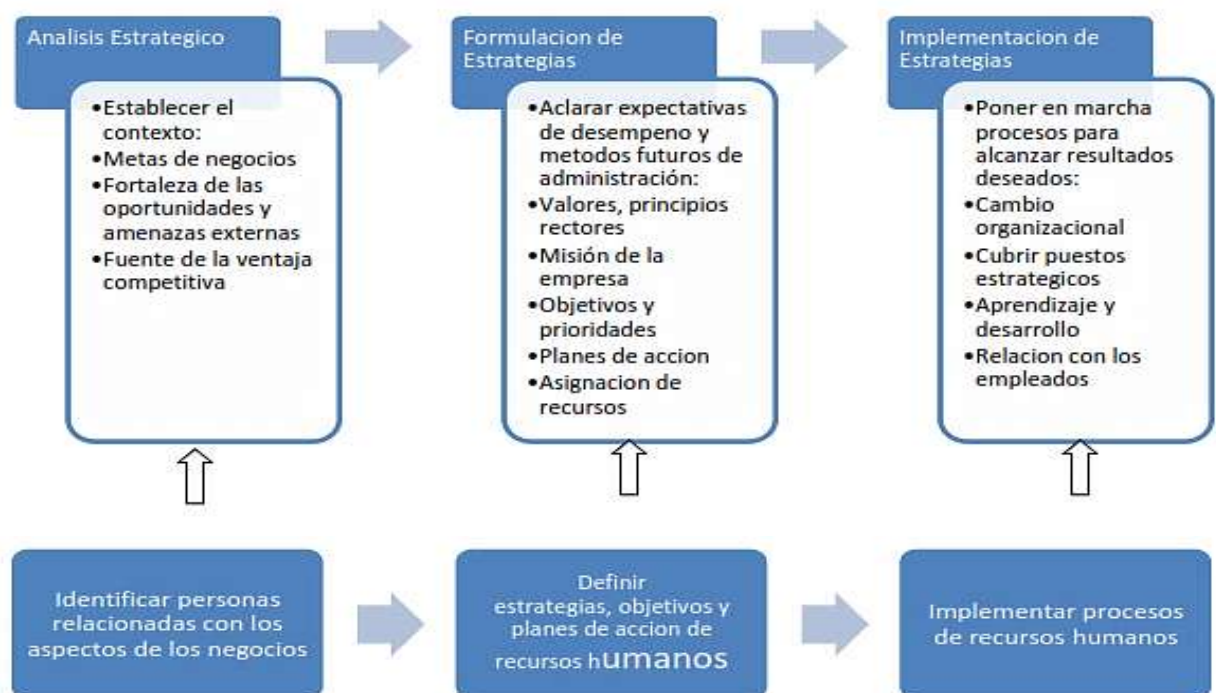
“Los factores pueden incrementarse o disminuirse en el espacio alrededor del individuo, o al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.” (Bohlander, 2010, pág. 47)

Por lo que la gestión del talento humano busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. Pero no debe estar motivado cuando espera una recompensa económica o pensando en una promoción, que lamentablemente en el ámbito laboral no sucede de esta manera. Pero sí es importante destacar que las autoridades de las empresas como la Corporación Marzam deben estimular de otra manera para mantener al personal motivado, de la misma manera el personal docente a sus estudiantes para mejorar la creatividad, su desarrollo personal, sus potencialidades.

Sin embargo (Chiavenato, 2009), señala que:

Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, tienen un gran impacto en la productividad y el desempeño. Así mismo los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización de los empleados que expresan su talento humano. (pág. 62)

Es decir que sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, por lo que el trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.



**Figura N° 10:** Relación entre el proceso de la Gestión del Talento Humano y la Planeación Estratégica

**Fuente:** Chiavenato (2009). Administración de recursos humanos. México.

**Elaboración:** Autor de la investigación

Mientras que (Cuesta, 2008), expresa que:

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones y la estrategia empresarial debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen a sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad. (pág. 55)

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



- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados

Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales.

### 2.2.3. Capital humano.

Según (Dessler, 2010) el capital humano se lo considera como:

El incremento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores que se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la calidad del trabajo. (pág. 44)



**Figura N° 11:** Estructura del talento humano en la Corporación Marzam  
**Fuente:** Estructura Administrativa de la Corporación Marzam Manta. 2012.  
**Elaboración:** Autor de la investigación

En si (Hernández, 2011) señala que:

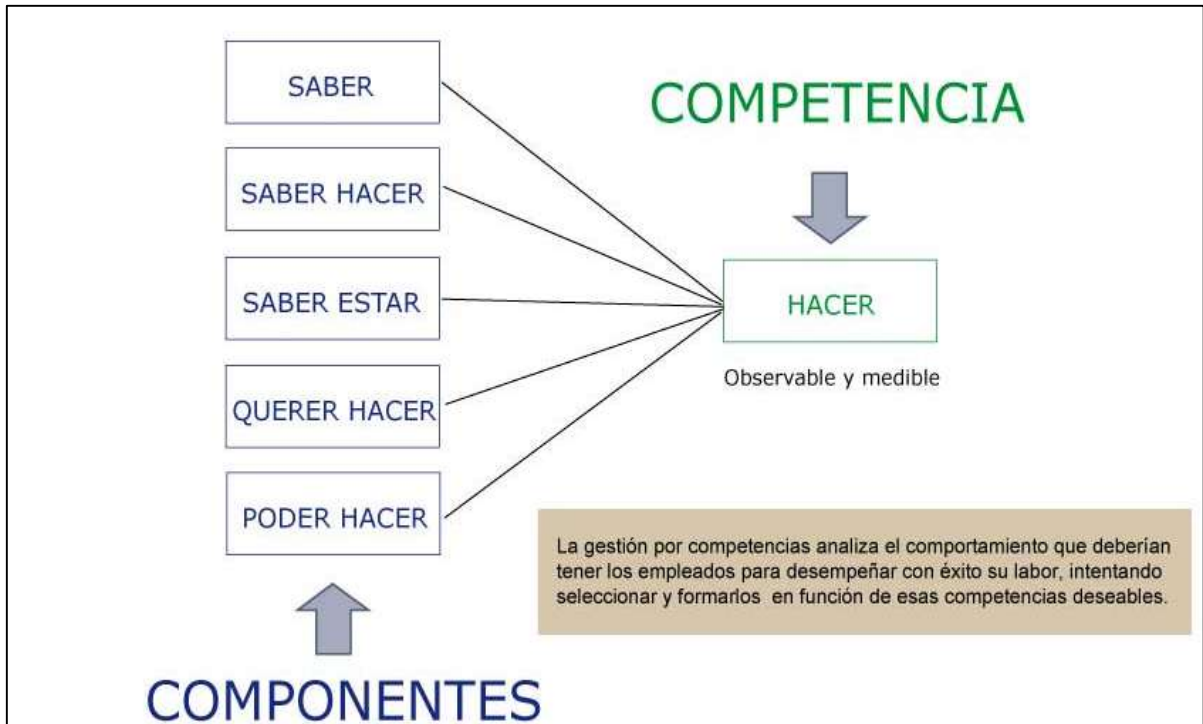
La gestión del talento humano adecuada influye en el aumento de la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores, las cuales se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia, por lo que se sustenta en una doble interpretación y fundamentación. La primera de carácter economicista: la productividad del trabajador está en función de la educación recibida. La mayor especialización, vía trabajo aumenta la productividad y se ve compensada por los salarios más altos. La segunda de carácter asignacionista. Donde las calificaciones laborales proporcionan un criterio de selección personal a los empresarios e influye en la actitud y comportamiento de los trabajadores.

#### **2.2.4. Incremento de la gestión por competencias**

Las competencias laborales constituyen un referencial valioso, promovido y reconocido por sus múltiples aplicaciones en un creciente número de contextos internacionales, nacionales, en sectores gubernamentales y no gubernamentales, en las empresas, en las organizaciones de empleadores y de trabajadores.” (Fred, 2009, pág. 54)

De hecho, señala (Harrington, 2010), que:

Las experiencias realizadas en diversas regiones del mundo resaltan el impacto positivo del enfoque de gestión por competencias en virtud de su potencialidad para articular los subsistemas de gestión en reclutamiento y selección, formación continua, evaluación del desempeño, promoción, plan de carrera, sistemas de compensación, con los resultados globales y objetivos estratégicos de las organizaciones, el mejoramiento continuo de la productividad, la competitividad, la calidad del empleo así como con la calidad de productos y servicios. (pág. 67)



**Figura N° 12:** Gestión por competencias

**Fuente:** Chiavenato (2009). Administración de recursos humanos. México.

**Elaboración:** Autor de la investigación

La gestión por competencias hace la diferencia entre una administración tradicional con una administración técnica moderna que nos permite definir las habilidades, conductas, conocimientos y destrezas de un puesto de manera más óptima.

Mientras que (Velando, 2009) indica que:

En concordancia con la visión, valores sociales y normas que promueve la Organización Internacional de Trabajo, brinda a las organizaciones, una herramienta integral y flexible de inducción, formación y perfeccionamiento continuo del personal involucrado en funciones de diseño, implementación y evaluación del sistema de gestión de recursos humanos; una respuesta oportuna, pertinente y relevante a las necesidades y a la demanda de recursos humanos capaces de gestionar el capital humano de las organizaciones. (pág. 63)

Lo cual evidencia que garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. Asimismo, el programa brinda a las organizaciones y personas interesadas la posibilidad de:

- Utilizar las unidades de competencias como fuente de información y lista control para identificar y especificar técnicamente las necesidades de formación;

- Construir el propio itinerario formativo considerando el contexto organizacional y asegurando que el proceso de aprendizaje tenga lugar en una perspectiva integral de formación;
- Disponer de un instrumento para personalizar el aprendizaje en función de las necesidades individuales, mediante el uso de instrumentos de evaluación como base para efectuar un diagnóstico de las competencias antes de proceder a la formación.
- Obtener una respuesta compatible con opciones pedagógicamente viables, incluyendo, entre éstas, la posibilidad de aprender en presencia, a distancia, de manera individual, en grupo, o por medio de una combinación de estas modalidades.

Es decir que gestionar por competencias significa tener en cuenta que los conocimientos, habilidades o cualidades personales influyen en el rendimiento de las personas y aplicarlo, tal como lo señala (Cuesta., 2010), de manera sistemática, para conseguir los mejores resultados de la empresa y la mayor orientación profesional del trabajador. Evidenciando que la gestión por competencias hace la diferencia entre una administración tradicional con una administración técnica moderna que nos permite definir las habilidades, conductas, conocimientos y destrezas de un puesto de manera más óptima.



**Figura N° 13:** Ejes de la gestión por competencias

**Fuente:** Cuesta. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Pérez. Colombia

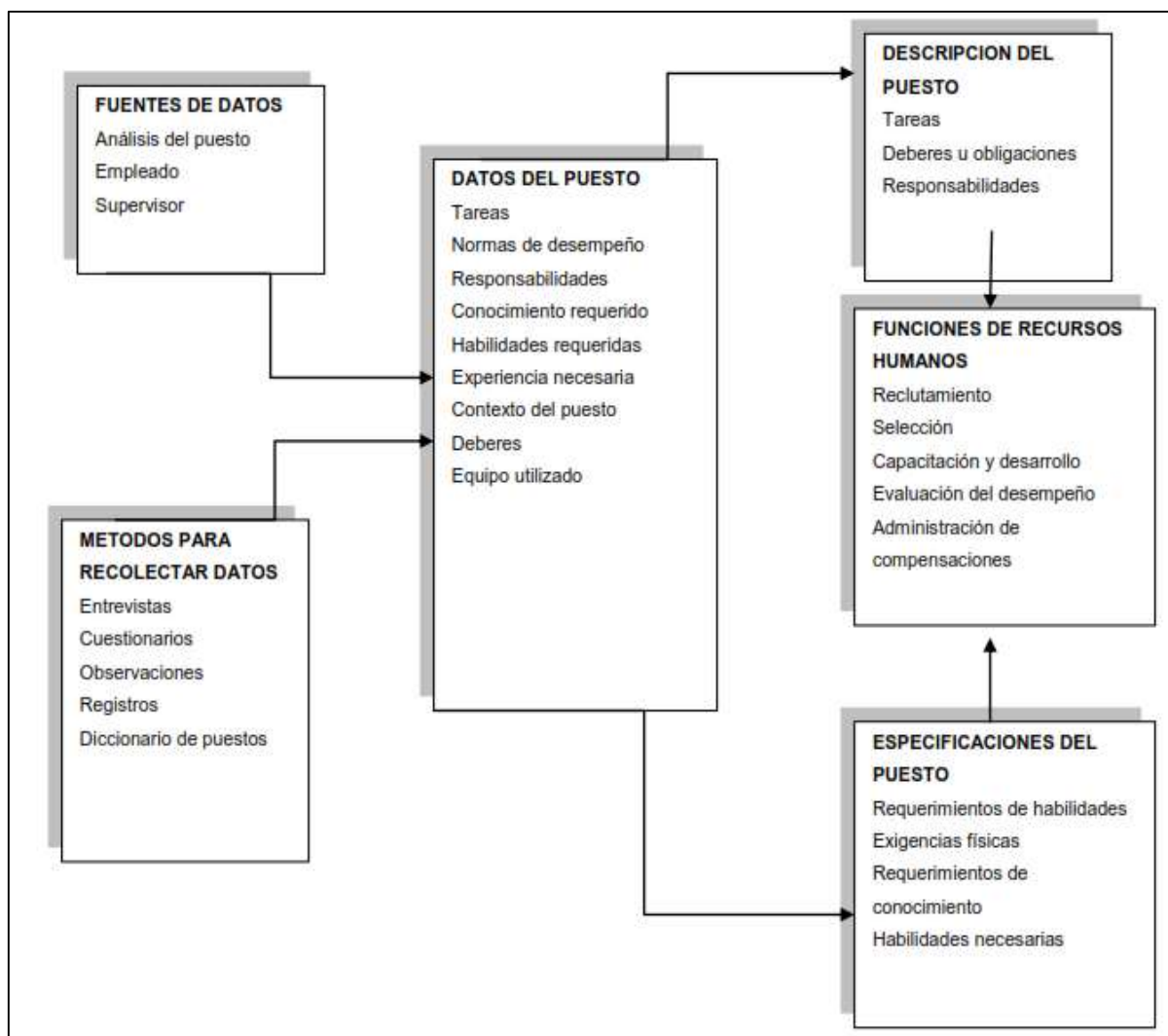
**Elaboración:** Autor de la investigación

Es una relación de características personales ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto. Está estrechamente relacionado con la estructura, estrategia y cultura de la empresa. Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.

### 2.2.5. Gestión del talento humano

De acuerdo con (Mariño, 2009) se determina que:

La gestión del talento humano significa diversas cosas para distintas organizaciones, entre ellas gerenciar a individuos de alto valor o muy capaces, mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general, es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. (pág. 49)



**Figura N° 14:** Gestión del talento humano

**Fuente:** Cuesta. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Pérez. Colombia

**Elaboración:** Autor de la investigación

Por lo que (Rey, 2010), señala que:

Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades. (pág. 86)

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento
- El reclutamiento

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo.

Por lo que un mercado del talento según (Ducceschi., 2010), dice que:

Es una estrategia de la capacitación y desarrollo del empleado que se establece en una organización. Es de mayor beneficio para empresas en que el empleado más productivo puede escoger los proyectos y las asignaciones que son las más ideales para el empleado en particular. (pág. 94)

Donde las condiciones económicas actuales, muchas compañías han sentido la necesidad de bajar costos. Éste debe ser el ambiente ideal para ejecutar un sistema de gestión del talento como medio para optimizar el rendimiento de cada empleado y de la organización. Sin embargo, dentro de muchas compañías el concepto de la gestión del capital humano apenas empieza a desarrollarse.

### **2.2.6. Repercusión de la gestión talento humano**

(Dessler, 2010), señala que:

En el pasado se consideraba al ser humano como un simple medio de producción, es decir su trabajo era una continuación de las maquinarias. Después se prestó atención en las relaciones sociales del ser humano y se reflexionó sobre las motivaciones que tenía la persona para su autorrealización; y en último lugar se vio la necesidad de dar origen a la concepción del ser humano como hombre complejo. (pág. 52)

Por su parte (Hammer, 2010), sostiene que:

El incremento en el rubro correspondiente a la inversión económica mas no como gasto en los procesos de selección, formación, compensación y evaluación de personal. Para las organizaciones el talento humano de sus colaboradores, representa el recurso más valioso y difícilmente cambiabile, esto se debe a la dependencia existente entre la empresa y el colaborador. (pág. 33)

Así mismo la gestión de la innovación; así como las organizaciones en general, públicas y privadas, ameritan un continuo análisis y seguimiento de las variables del contexto externo que le impactan. En este sentido, cabe destacar que la gente es la que hace la innovación y de allí que su gestión y dirección juegan un rol clave. Los profesionales de las relaciones laborales y de recursos humanos, más que nunca, necesitan conocer la manera de llegar a entender y comprender la complejidad de lo que significa lo externo y su impacto.

### **2.2.7. Gestión del talento humano por competencias**

De acuerdo con (Alles, 2008) se determina que:

El análisis del contexto externo beneficia a la gestión y dirección de la gente; así como a los profesionales de relaciones laborales y de recursos humanos, ya que afina la agudeza de olfato y experiencia en la identificación de tendencias, patrones y comportamiento que impactarán a los programas de la gerencia, incluyendo los de creatividad e innovación. (pág. 76)

Aunque en todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su misión y visión, expresa Cuesta (2008).

Mientras que (Ducceschi., 2010), indica, que:

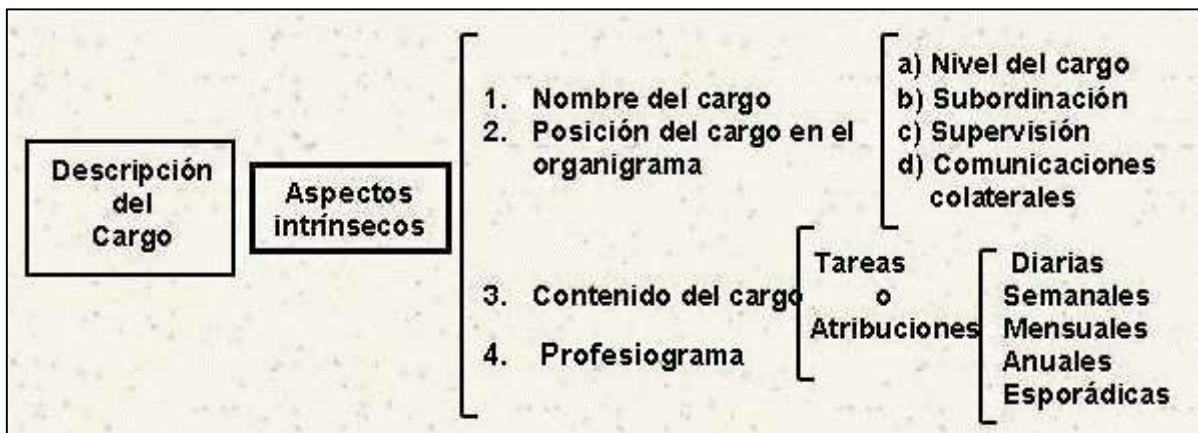
En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. (pág. 87)

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización que las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales. Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas. Requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones.

Lo cual evidencia, lo expresado por (Porter, 2010), quien manifiesta que:

La motivación humana, es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, esta se define como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, que energiza, orienta y selecciona comportamientos, los logros, poder y la pertenencia como motivación. (pág. 87)



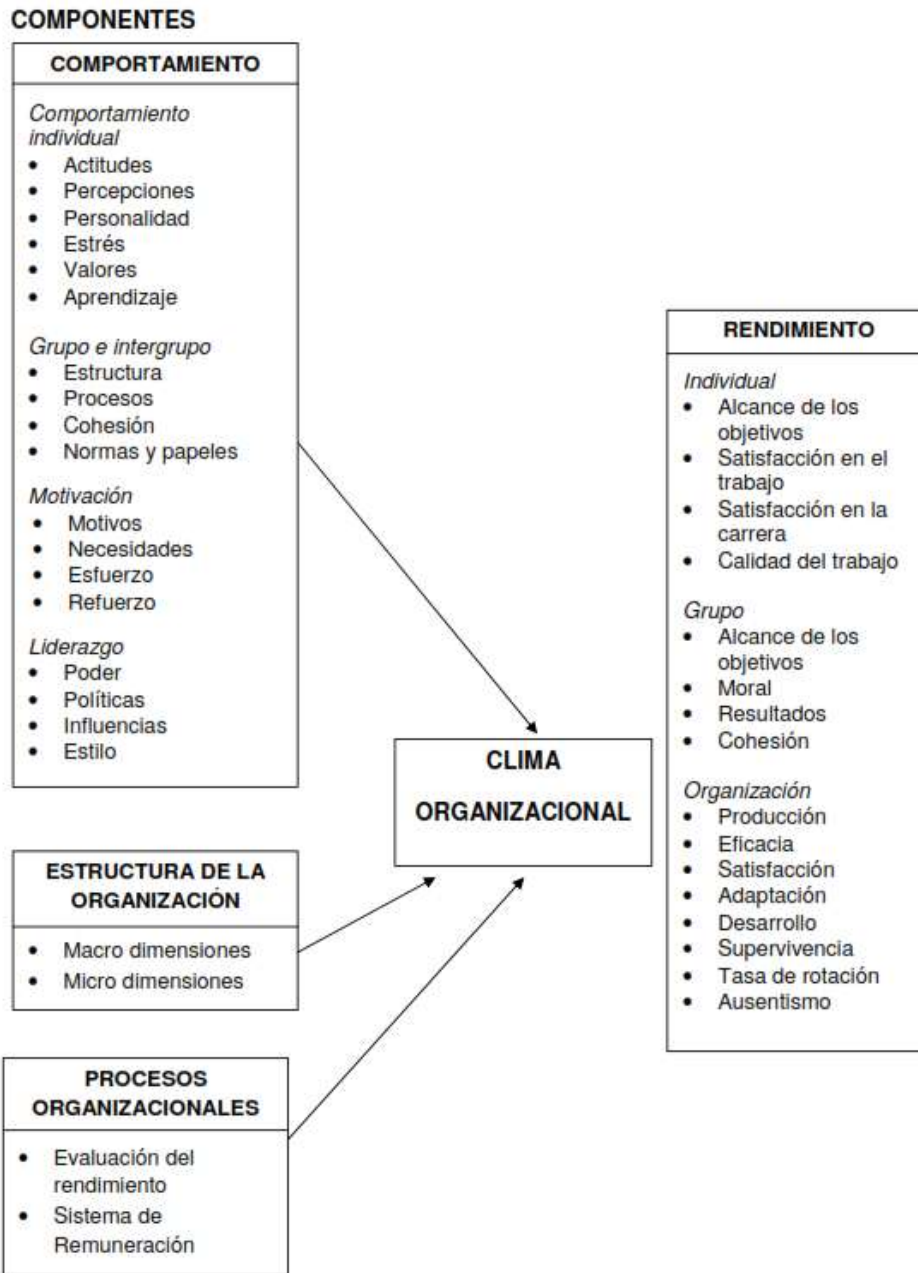
**Figura N° 15:** Gestión del talento humano por competencias

**Fuente:** Ducceschi (2009). Técnicas Modernas de Dirección de Personal. Ibérico Europea de Ediciones. Madrid, España.

**Elaboración:** Autor de la investigación

Evidenciando, que la descripción del puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye el mismo.





**Figura N° 16:** Comportamiento del clima organizacional

**Fuente:** Cuesta. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Pérez. Colombia

**Elaboración:** Autor de la investigación

Estas descripciones son valiosas para los empleados y para la corporación, ya que desde el punto de vista de los empleados, se puede conocer sus obligaciones y recordarles los resultados que se espera que logren y contienen las siguiente partes, el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto, al redactar estas descripciones es esencial utilizar enunciados concisos, directos y sencillos, se deben eliminar las palabras y frases innecesarias.

### **2.2.8. Técnicas del reclutamiento.**

Según (Riveola, 2009), dice que:

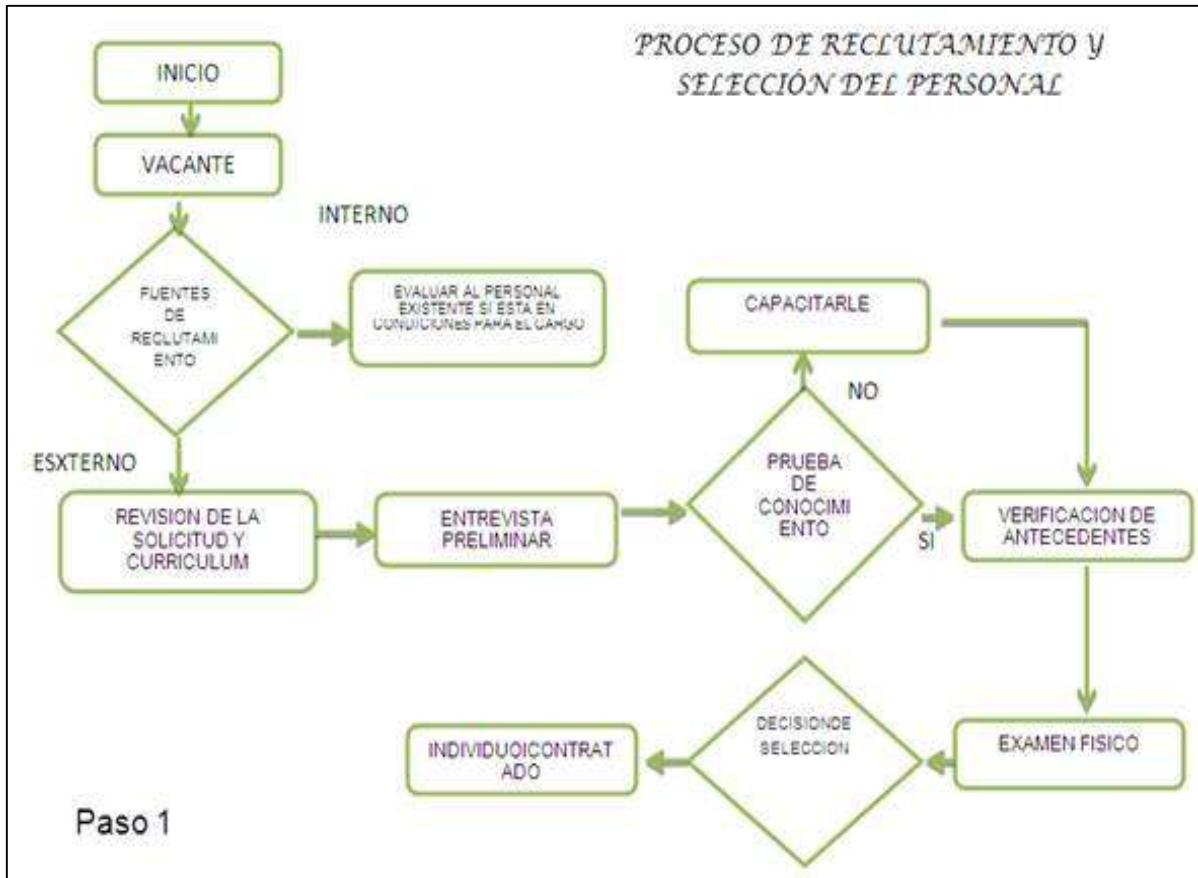
Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar aunque también lo ubica como el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo y consiste en investigar las fuentes capaces de proveer un número de personas que logren cumplir con los objetivos y expectativas organizacionales, de esta manera se seleccionarán los futuros integrantes de la misma, siendo una decisión de línea, pues esta escoge para llenar la vacante. (pág. 98)

Lo cual determina que la unidad de recursos humanos se encarga de verificar si se cuenta con el recurso humano requerido dentro de la organización, de lo contrario será necesario emplear otras técnicas de este proceso de convocatoria para reclutar externamente al personal.

#### **2.2.8.1. Formas de reclutamiento**

(Rodríguez, 2010), manifiesta que:

Existen varios métodos de reclutamiento, para ello se los describe según los requerimientos de la empresa. La técnica de selección al igual que la de reclutamiento se encuentra definido de manera informal, es decir se conocen los pasos de su proceso, sin embargo no se tiene documentado el mismo. (pág. 105)



**Figura N° 17:** Proceso de reclutamiento de personal

**Fuente:** Chiavenato (2009). Administración de recursos humanos. México.

**Elaboración:** Autor de la investigación

El proceso de selección inicia cuando el reclutamiento ha realizado el filtro de las hojas de vida obteniendo como resultado un número de candidatos apropiado para proceder a realizar las entrevistas de selección para lo cual se realiza una convocatoria en un día específico en la que se les provee de un formato de solicitud de empleo, la misma que es llenada por el candidato, simultáneamente la entrevista de trabajo bajo la responsabilidad del Supervisor.

Posteriormente se procede a la comprobación de la información entregada por parte del candidato y si como resultado de la misma los datos son validados satisfactoriamente y se observa aptitudes para ocupar el cargo el proceso se da como finalizado. Esto se debe a que no es necesario los anuncios en el periódico, ni costos de admisión, ni de integración. El reclutamiento interno es una excelente política de gestión del talento humano como proceso prioritario, originando una visión de sana competencia y promoción.

Por su parte (Dessler, 2010), indica que:

El reclutamiento externo, es un medio a través del cual se intenta llenar una vacante con personas reales o potenciales, ya sean disponibles o empleadas que cumplan con el

perfil interno solicitado, pues se trata de personas externas a la organización, y para efectos de este proceso se puede aplicar diversas técnicas como el archivo de carpetas entregadas espontáneamente, a través de avisos en periódicos o por medio de agencias de reclutamiento y selección. (pág. 109)

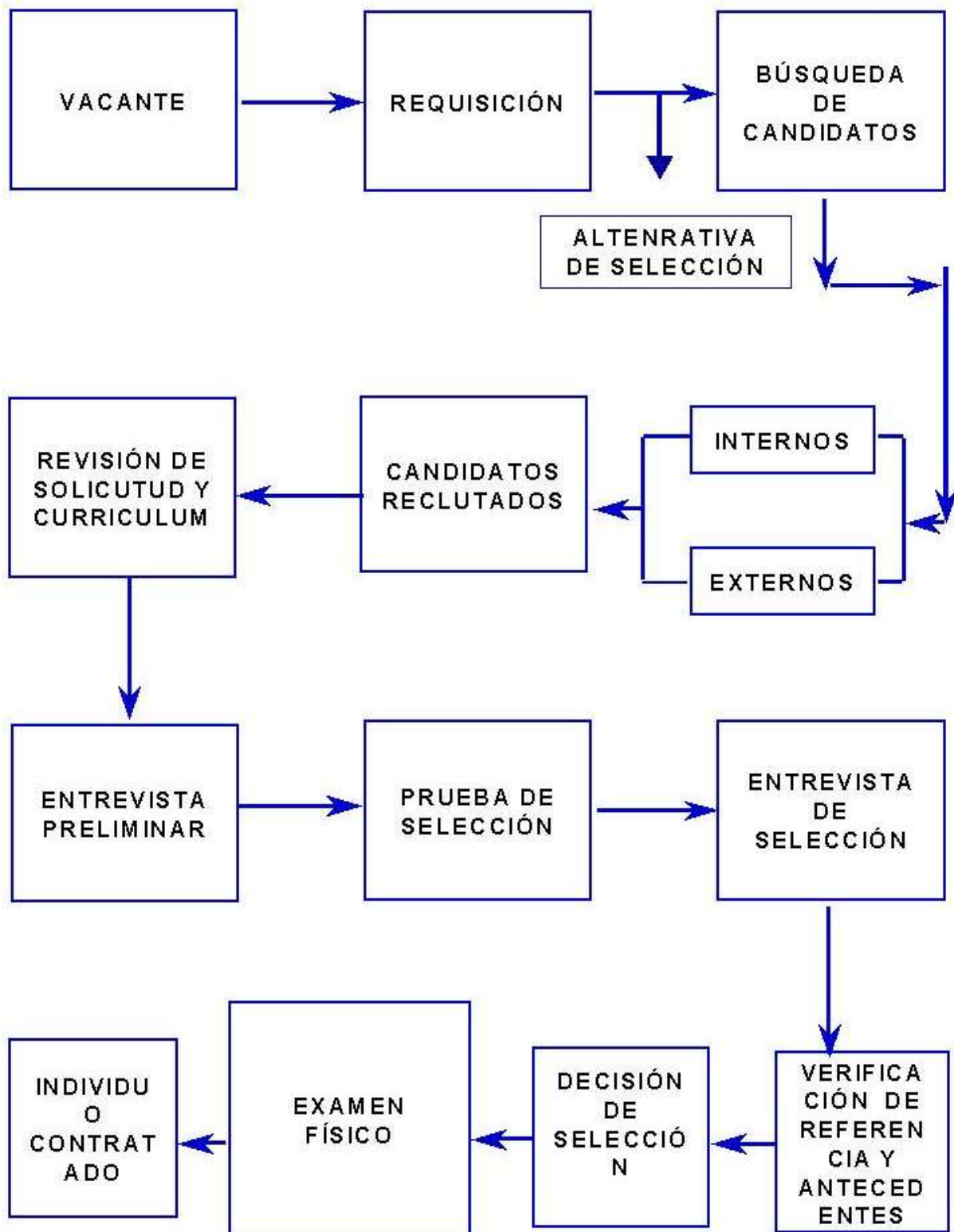
También puede convertirse en un sistema monopolizado, es decir, que dentro de estas técnicas, los empleados perciben cierta frustración al darse cuenta que la compañía no la toma en cuenta para hacer carrera dentro de la misma.

### ***2.2.8.2. Reclutamiento y selección de personal***

Para este sistema según (Chiavenato, 2009), se determina que:

Se denomina al reclutamiento como al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento. (pág. 91)

Donde las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad y los reclutadores llevan a cabo varios pasos, se identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección.



**Figura N° 18:** Reclutamiento y selección de personal

**Fuente:** Chiavenato (2009). Administración de recursos humanos. México.

**Elaboración:** Autor de la investigación

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos. Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

#### **2.2.9. Técnicas de selección**

Respecto a los resultados que deben lograr según (Rodríguez, 2010) se establece que:

Es el cuidado y discreción necesarios en el desempeño del cargo como el manejo responsable de las herramientas que se utilizan dentro de la institución. Considera también, la toma de decisiones que pueden afectar a la generación, servicio al cliente, a la administración de recursos y a la protección de información de naturaleza confidencial. (pág. 107)

Por lo que a la hora de llevar a cabo un proceso de selección de personal no se utiliza solo una técnica, sino que se utiliza una batería completa de pruebas. Entre las pruebas que se pueden realizar a los candidatos en una selección de personal tenemos: entrevistas personales, test cognitivos, test proyectivos, técnicas de simulación y exámenes médicos.

Según (Bohlander, 2010) se expresa que:

En la entrevista personal permite al técnico en selección conocer las reacciones del candidato ante situaciones determinadas. También permite determinar su perfil motivacional. La entrevista personal es una técnica muy cara y lenta y normalmente se utiliza tras haber pasado los candidatos por diversos filtros. (pág. 115)

También (Mariño, 2009) señala que:

Los test cognitivos son aquellos que nos permiten acceder al nivel de conocimientos que tienen los candidatos. Los test proyectivos permiten averiguar aspectos psicológicos de los aspirantes, como habilidades y motivaciones. En la selección tan importante es saber que sabe hacer un candidato como por qué lo hace. (pág. 113)

### 2.2.10. Análisis y descripción de puestos

El análisis de puestos consiste en identificar y recopilar toda la información disponible sobre el contenido de un cargo en una organización determinada, así lo determina (Cuesta., 2010)

**Tabla N° 1:** Análisis y descripción de puestos

	Puesto	Educación	Experiencia	Responsabilidad	Complejidad	Capacidad de análisis	Total
		<b>300</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>1000</b>
<b>1</b>	Jefe departamental	300	100	200	200	200	1000
<b>2</b>	Jefe de área	300	100	200	200	200	1000
<b>3</b>	Experto	300	100	150	150	150	850
<b>4</b>	Especialista	250	75	150	150	150	775
<b>5</b>	Analista	225	75	100	100	100	600
<b>6</b>	Apoyo administrativo	150	50	50	50	50	400

**Fuente:** Chiavenato (2009). Administración de recursos humanos. México.

**Elaboración:** Autor de la investigación

Según (Mariño, 2009), se establece que:

Se asigna las responsabilidades del puesto respecto a los resultados que debe lograr, el cuidado y discreción necesarios en el desempeño del cargo como el manejo responsable de las herramientas que se utilizan dentro de la institución y considera también, la toma de decisiones en los siguientes parámetros: (pág. 124)

### Proceso de Ponderación de Factores

- “Es la suma de los puntos de todos los factores seleccionados debe dar un total de 1.000.” (Mariño, 2009, pág. 124)
- “Se asigna la ponderación a los factores dependiendo de la importancia de los mismos.” (Mariño, 2009, pág. 124)

- “Es posible que todos los factores seleccionados tengan la misma ponderación.” (Mariño, 2009, pág. 124)

### Factores ponderación

• Educación	300
• Experiencia	100
• Responsabilidad	200
• Complejidad	200
• Capacidad de análisis	200
• Total	1.000

### Proceso de gradación de factores y ponderación

- Analizar la estructura orgánica.
- Tomar en cuenta la estructura de cargos ideal.
- Definir el número de niveles jerárquicos.
- Dividir el valor asignado a cada factor para el número de niveles jerárquicos.
- El valor obtenido asignar al primer grado.
- Posteriormente, aplicar la progresión aritmética para el resto de grados.
- Se asignan los puntos de cada grado de cada factor a cada puesto.
- Una vez asignados los valores de cada grado, de cada factor se procede a sumar los mismos, obteniéndose un puntaje total por cada puesto.

Mientras que la descripción de puestos, según (Chiavenato, 2009), se encarga de documentar, registrar y especificar en forma sistemática y concisa la información del puesto, donde se establecen:

- “**Requisitos intelectuales.** Instrucción necesaria, experiencia anterior, iniciativa, aptitudes.” (Chiavenato, 2009)
- “**Requisitos físicos.** Esfuerzo, concentración visual o intelectual, destrezas y habilidades.” (Chiavenato, 2009)



- **“Responsabilidades.** Supervisión de personas, material, equipo, dinero, documentos) condiciones de trabajo. Ambiente de trabajo y accidentes.” (Chiavenato, 2009)

### **2.2.11. Valoración de puestos**

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa, los objetivos y la misión, y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa, como lo establece (Cuesta., 2010) el desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles.

También (Ducceschi., 2010) señala que:

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y una mejor adaptabilidad. (pág. 133)

También (Alles, 2008) señala que:

En el puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo y es el principal nexo entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. (pág. 135)

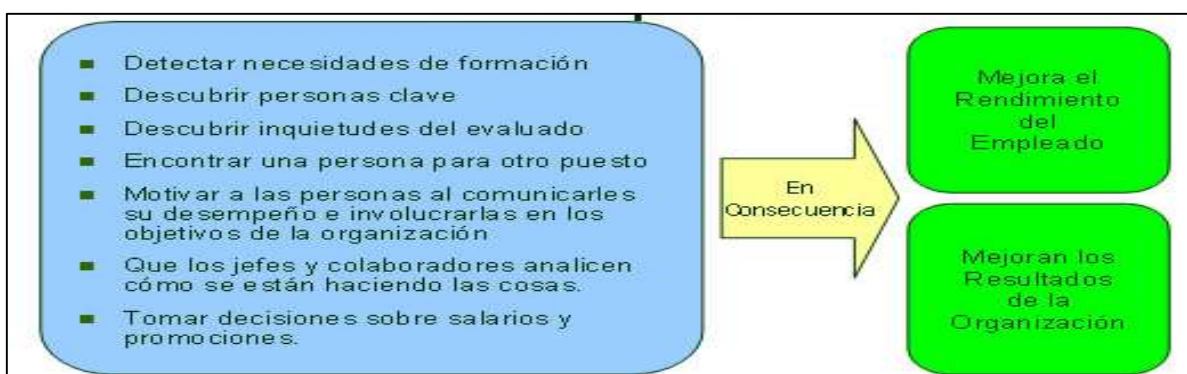
Donde se establecen niveles de complejidad, así como también comparación de puestos conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial. Por lo que la organización, al realizar una clasificación objetiva y racional, tendrá uno de los mejores puntos de referencia para un sistema de promoción interna y de carrera.

### **2.2.12. Evaluación del desempeño**

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva, como lo expresa (Chiavenato, 2009).

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización. Donde la principal distinción de la gestión por competencias respecto a las metodologías tradicionales es que se centra en la identificación y mejora de los conocimientos, habilidades y destrezas, que, descritas como conductas observables, son claves para el desempeño exitoso y eficiente para cada puesto y de su aplicación, las siguientes informaciones.

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo



**Figura N° 19:** Finalidad de evaluación del desempeño

**Fuente:** Ducceschi, M. (2009). Técnicas Modernas de Dirección de Personal. Ibérico Europea de Ediciones. Madrid, España.

**Elaboración:** Autor de la investigación

Por su parte (Fred, 2009), sostiene que:

La evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y elevar el nivel de eficiencia sobre el rendimiento de los trabajadores que permite una mejor vinculación de la persona al puesto, entrenamiento y capacitación, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado. (pág. 174)

**Tabla N° 2:** Fases y objetivos

<b>Fases - objetivos</b>	<b>Componentes – proceso de trabajo</b>		
1. Conocimiento del puesto.	Puestos de la organización	Características individuales	Plan de requerimientos
2. Investigación de fuentes	Fuentes internas	Fuentes externas	
3. Ejecución del programa	Convocatoria	Calificación de experiencias	Entrevista preliminar
			Fichaje postulantes aptos

**Fuente:** Ducceschi, M. (2010). Técnicas Modernas de Dirección de Personal. Ibérico Europea de Ediciones. Madrid, España.

**Elaboración:** Autor de la investigación

En la capacitación acerca del modelo se profundizará en el tema del desempeño del personal, y de cómo éste resulta de la confluencia de tres componentes.

- La organización, al permitir que el colaborador pueda desarrollar su labor otorgándole los recursos necesarios y estableciendo políticas y procedimientos
- La motivación, que tiene que ver con las actitudes y valores personales
- Las competencias, es decir que el colaborador posea los talentos habilidades y conocimientos que le permitan realizarse laboralmente.
- De lo anterior se desprende que para lograr el mejor desempeño de la persona, se requiere no solo que ésta quiera, sepa o pueda hacer, sino requiere la complementariedad de estos tres factores

**Tabla N° 3:** Escala de calificaciones

<b>Puntos</b>	<b>Descripción</b>
90	<b>Deficiente:</b> No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones.
91 – 180	<b>Bueno:</b> El nivel y la calidad de los resultados no siempre cumplen los requisitos básicos. El desempeño es inferior a lo esperado.
181 – 270	<b>Muy bueno:</b> Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas, representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera de un empleado.
271 – 360	<b>Excelente:</b> Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Sobrepasa el nivel de desempeño que se espera de un empleado con este nivel de responsabilidad.

**Fuente:** Ducceschi, M. (2010). Técnicas Modernas de Dirección de Personal. Ibérico Europea de Ediciones. Madrid, España.

**Elaboración:** Autor de la investigación

(Ducceschi., 2010), considera que:

La retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso es la más significativa en su desarrollo y dice que cuando al empleado se le informa que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creará que ello puede ayudarlo en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización. Además el empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo. (pág. 153)

Así que, es necesario que la organización no solo se centre en sus procesos y políticas, sino en encontrar al personal calificado que sepa y quiera realizar la labor, es por ello necesario establecer un modelo de gestión por competencias que asegure contar con personas que posean las habilidades para realizar el trabajo o en todo caso reforzar en aquellas donde exista debilidades, el mismo autor establece los siguientes puntos:

#### **2.2.12.1. Desarrollo personal.**

La idea en este paso consiste en resaltar las conductas las más relevantes, asociadas al desempeño exitoso en la posición. Para ello señala (Mariño, 2009) que “es necesario realizar entrevistas con grupos de alto rendimiento y de bajo rendimiento por separado para cada puesto.”

La encuesta de evaluación del desempeño se realiza en base al diccionario de competencias de cada puesto, es decir el diccionario de competencias establece cuatro grados para cada una de la competencias (y en él están descritos sus alcances) y la tarea consiste en evaluar a determinada persona según cada una de las competencias descritas para su puesto.



**Figura N° 20:** Escala del desarrollo personal

**Fuente:** Ducceschi, M. (2009). Técnicas Modernas de Dirección de Personal. Ibérico Europea de Ediciones. Madrid, España.

**Elaboración:** Autor de la investigación

De igual forma, se debe motivar el compromiso del personal garantizando un clima de confianza y responsabilidad en el proceso. La gerencia deberá instaurar esta práctica como un modelo nuevo de gestión que requerirá de nuevas revisiones y que permitirá desarrollar un aprendizaje importante para la mejora continua.

### **2.2.12.2. Capacitación**

Para esto es necesario dice (Harrington, 2010):

Primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa, el desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por

competencias. Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. (pág. 129)

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. La planeación de talento humano se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

Para una buena planificación del Talento humano en Marzam debe tener claro los siguientes aspectos:

- Definir la misión, visión, objetivos, estrategias y presupuesto del área de recursos humanos.
- Determinar las competencias básicas que deberá manejar la compañía.
- Determinar la cantidad necesaria de personal para cada uno de los diversos puestos de la empresa de acuerdo al plan estratégico.
- Establecer estrategias que permita contar con un personal de trabajo altamente satisfecho y comprometido.
- Procesos de reclutamiento y selección de personal definidos.
- Formación de empleados: definición de objetivos personales y manejo de guías de desarrollo

### **2.2.12.3. Seguridad ocupacional**

(Ducceschi., 2010) expresa que:

La salud de un empleado se puede ver afectada por enfermedades, accidentes estrés. A pesar de la atención que se presta al bienestar del talento humano, la falta de conocimiento en seguridad industrial hace que la tasa de accidentes se incremente todos los años en una porción importante. (pág. 139)



**Figura N° 21:** Seguridad ocupacional

**Fuente:** Ducceschi, M. (2009). Técnicas Modernas de Dirección de Personal. Ibérico Europea de Ediciones. Madrid, España.

**Elaboración:** Autor de la investigación

Por eso, tanto las reglas de Seguridad, como los métodos de trabajo, no son simples ocurrencias y tienen razones muy importantes para existir. De allí que sea totalmente absurdo pretender disminuir el tiempo estipulado para cada tarea, eliminando operaciones, o no haciéndolas del modo indicado sin consulta previa. Eso significaría violar una regla de seguridad. Podrá no producirse el accidente la primera vez o la segunda, pero, si no es corregido, se transformará en costumbre, con lo que el trabajo terminará siendo un simple juego de azar contra la adversidad.

Uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta con respecto de los integrantes de una empresa, tal es el caso de Marzam es su estado de salud, que según la Organización Mundial de Salud, abarca bienestar físico, mental y social para llegar a pleno desarrollo del individuo. Si los trabajadores no se sienten bien, su trabajo no será eficaz, creando así un círculo vicioso. La Seguridad y Salud Ocupacional forma parte muy importante en la empresa y la industria hoy en día, ya que de ella depende parte de la economía, al tratar de evitar pérdidas

### **2.3. Marco conceptual.**

#### **Administración.**

“Organización ordenada a la gestión de servicios y a la ejecución de leyes en una esfera política determinada.” (Lexus, 2010)

#### **Capacidad de gestión.**

“Habilidad de la persona para gestionar tareas y procesos bajo responsabilidad de su cargo en forma rápida, eficiente y confiable, haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el realizar tareas que resulten.” (Lexus, 2010)

#### **Clima Organizacional.**

“Estado de percepción que el personal de una organización tiene sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo en que ejerce sus labores.” (Lexus, 2010)

#### **Control Administrativo.**

Según (Lexus, 2010) se determina que:

Proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización a fin de propiciar que los objetivos que se han marcado las tareas que han repartido se ejecuten de la organización o entidad. (pág. 158)

#### **Desarrollo organizacional.**

“Ligado a cultura organizacional, son los valores, principios y conceptos sociales del conjunto de personas de la organización, todas estas orientadas a las operaciones básicas y de cambio planteadas a nivel empresarial.” (Lexus, 2010)

#### **Eficiencia.**

“Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados.” (Lexus, 2010)



**Dirección.**

“Conjunto de personas encargadas de dirigir una institución.” (Lexus, 2010)

**Planeación estratégica.**

De acuerdo con (Lexus, 2010) se conceptualiza que:

Relativo directamente al plan de negocios y demás estructuras de trabajo planificadas, es todo un proceso detallado mediante el cual los líderes y directivos de la compañía expresan los nuevos objetivos a cumplir y la forma como se procederá para la consecución de los mismos a término de un periodo de tiempo específico. (pág. 368)

**Productividad.**

“Nivel de eficiencia y eficacia que combinadas correctamente ofrecen resultados de mejoras en la producción de la empresa.” (Lexus, 2010)

**Reingeniería.**

“Proceso en el cual una empresa reinventa todos los procesos que efectúa a nivel interno y externo, de tal forma que los métodos anteriores se transformen en su totalidad.” (Lexus, 2010)

**Recurso humano.**

“Relación contractual entre muchas personas con una institución en la que acuerdan compartir no necesariamente con equidad los beneficios y pérdidas de la organización.” (Lexus, 2010)

**Organización.**

“Asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines.” (Lexus, 2010)

**Planificación de los recursos humanos.**

“Técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.” (Lexus, 2010)

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

El diseño de un sistema de gestión de talento humano logrará el mejoramiento de la estructura organizacional y de los servicios administrativos del Grupo Corporativo Marzam de la ciudad de Manta.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- El análisis al talento humano del Grupo Corporativo Marzam permitirá obtener un diagnóstico actual del mismo.
- Los procesos de planificación, reclutamiento, selección y evaluación debidamente definidos, permiten un mayor desempeño para el logro de los objetivos institucionales.
- Desarrollado un programa de crecimiento profesional y evaluación del personal que labora en esta empresa se mejora el rendimiento del mismo con la finalidad de conseguir nuevas metas.
- Mediante el establecimiento de indicadores para una correcta gestión de talento humano se mejoraran las actividades administrativas, la seguridad y estabilidad laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

### 3.1. Tipo e investigación

El tipo de investigación aplicada fue de tipo analítica y descriptiva, porque se determinó el sistema operacional de la empresa, cobertura de atención como agencia y representaciones marítimas, interpretación del proceso administrativo y organizacional de la empresa y sus servicios comerciales, por lo que la presente propuesta de investigación se desarrollará a través de la siguiente metodología.

**Descriptiva**, porque se describió el sistema organizacional de la empresa.

**Inductiva**, porque permitió analizar el elemento humano que integran las dependencias de esta empresa, partiendo de casos particulares hasta llegar a una deducción lógica de casos generales y viceversa.

**Deductiva**, ya que se establecieron las causas y efectos de los fenómenos generales a través de leyes generales, que por su carácter de verdades absolutas no necesitan comprobación en el sistema de recursos humanos.

**Analítica**, debido a que tuvo por objeto, el descubrimiento y la explicación coherente y sistemática de todas y cada una de las partes del universo humano existente en la Corporación Marzam y establecer las relaciones causa y efecto.

**Sintética**, que consistió en la reunión de datos analizados sobre el sistema organizativo y el sistema administrativo y en base la incorporación de conocimientos nuevos elementos para el mejoramiento de esta entidad.

### 3.2. Universo y Muestra

Para establecer la población muestra objeto de la investigación, se procedió a delimitar la población a investigar y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, la misma que corresponde al personal que labora en esta corporación las cuales tienen el mismo direccionamiento organizativo y administrativo, donde la población considerada fue de 87 funcionarios de esta entidad y para el cálculo de la muestra se consideró un margen de error del 0.5%, aplicando la siguiente fórmula:

**Dónde:**

N = Universo  
e = Margen de error  
n = Muestra

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{87}{0.05^2(87 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{87}{0,0025(86) + 1}$$

$$n = \frac{87}{0,215 + 1}$$

$$n = \frac{87}{1,215}$$

$$n = 71,60 \approx 72$$

De acuerdo a la fórmula, se determina que serán aplicados 72 formularios de encuesta.

### 3.3. Técnicas e instrumentos.

**Observación.** Técnica que permitió constatar si se estuvo aplicando de una manera correcta la gestión del talento humano en esta entidad.

**Encuestas.** Preguntas tipificadas dirigidas a la respectiva muestra obtenida, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho del personal que labora en esta entidad

**Cuestionario.** Se lo ubicó como un conjunto de preguntas estructuradas respecto a una o más variables a medir.

**Bibliográfica.** Se dispuso de la fuente directa, que fue obtenida de Corporación Marzam y de fuentes bibliográficas provenientes de libros, folletos y el internet.

### **3.4. Métodos e instrumentos de recolección de la información.**

La recolección de la información se la realizó a través de la aplicación de encuestas dirigidas al personal administrativo que labora en el Grupo Corporativo Marzam de la ciudad de Manta.

### **3.5. Establecimiento de plan de análisis.**

El estudio se basó en una investigación descriptiva, de donde se derivó de un análisis de la información mediante estadística. Este tipo de análisis permitió establecer los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta, mediante el uso de cuadros y gráficos estadísticos para mostrar de mejor manera los resultados que se obtengan en la investigación, con su respectivo análisis e interpretación.

### 3.6. Operacionalización de las variables

Niveles jerárquicos y administrativos en el Grupo Corporativo Marzam.	Cargo según el nivel jerárquico	Gerencia Subgerencia Divisiones administrativas Cargos menores	50%
	Responsabilidades	General Específicas Temporales	
	Organización	Nivel de competencias Indicadores de gestión	
	Competencias funcionales	Estudios y conocimientos Experiencias Habilidades	
	Proceso de reclutamiento	Objetivos Medios Fuente Hoja de vida	
	Proceso de selección	Objetivos Fases Técnicas aplicadas Roles de equipo Candidatos seleccionados Retroalimentación Evaluación	
Estructura organizacional del Grupo Corporativo Marzam.	Planificación estratégica	Misión Visión Objetivos Políticas	50%
	Ejes estratégicos	Estrategias de grupo Metas administrativas Indicadores	

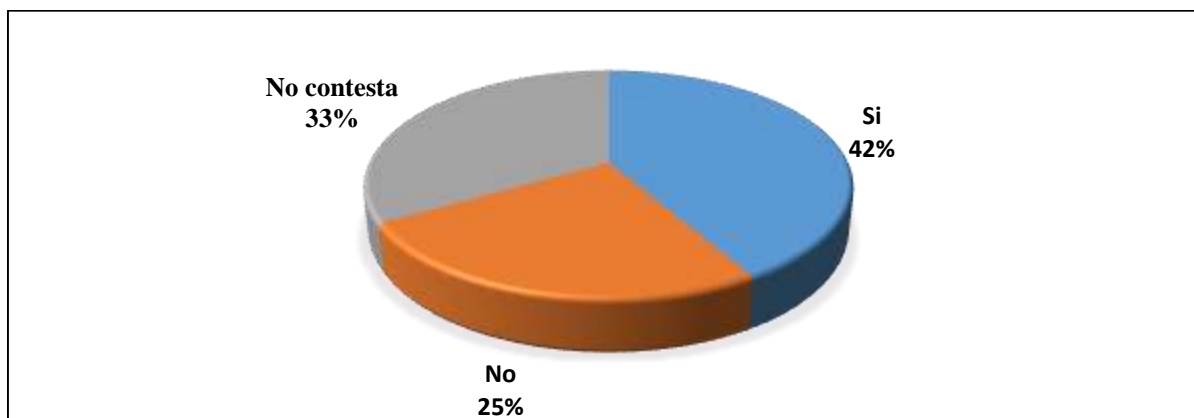
### 3.7. Análisis e interpretación de resultados.

**Pregunta N° 1.-** ¿Tiene usted conocimiento de las directrices a cargo del departamento de recursos humanos?

**Cuadro N° 1:** Directrices a cargo del departamento de recursos humanos

Alternativas	Frecuencia	%
Si	30	41,66
No	18	25,00
No contesta	24	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam  
**Elaboración:** Autor de la investigación.



**Gráfico N° 1:** Directrices a cargo del departamento de recursos humanos

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam  
**Elaboración:** Autor de la investigación.

#### **Análisis e interpretación.**

De acuerdo a las encuestas, el 41,66% si conoce sobre las directrices del departamento de recursos humanos, sin embargo el 33,33% no contesta y el 25% no conoce.

De acuerdo con el gráfico N° 1 se ha podido identificar que la mayoría de los empleados administrativos de la corporación Marzam si tiene conocimiento de las directrices que rigen al departamento de recursos humanos de la empresa, por lo tanto se determina que hay comunicación de los directivos del departamento hacia los trabajadores.



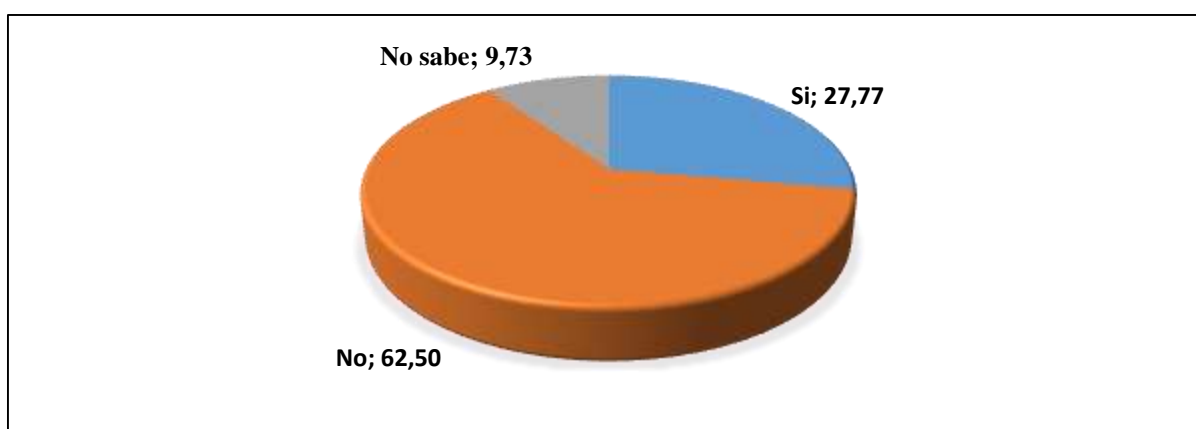
**Pregunta N° 2.-** ¿Considera usted que los cargos son asignados adecuadamente?

**Cuadro N° 2:** Adecuada aplicación de cargos

Alternativas	Frecuencia	%
Si	20	27,77
No	45	62,50
No sabe	7	9,73
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.



**Gráfico N° 2:** Adecuada aplicación de cargos

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.

**Análisis e interpretación.**

Las encuestas aplicadas a los empleados de la Corporación Marzam mostraron que el 62,50% dice que no existe una adecuada aplicación de cargos, el 27,77% opinó que si existe una adecuada asignación de cargos, y por último el 9,73% dijo no.

De acuerdo con el gráfico N° 2 se establece que no hay un adecuado sistema de asignación de cargos, por lo que dicha situación genera un bajo nivel de rendimiento en los trabajadores administrativos, ya que el perfil en varios casos no es el adecuado para el ejercicio de las actividades de cada uno de los puestos y por consiguiente disminuye el nivel de competitividad de la empresa.

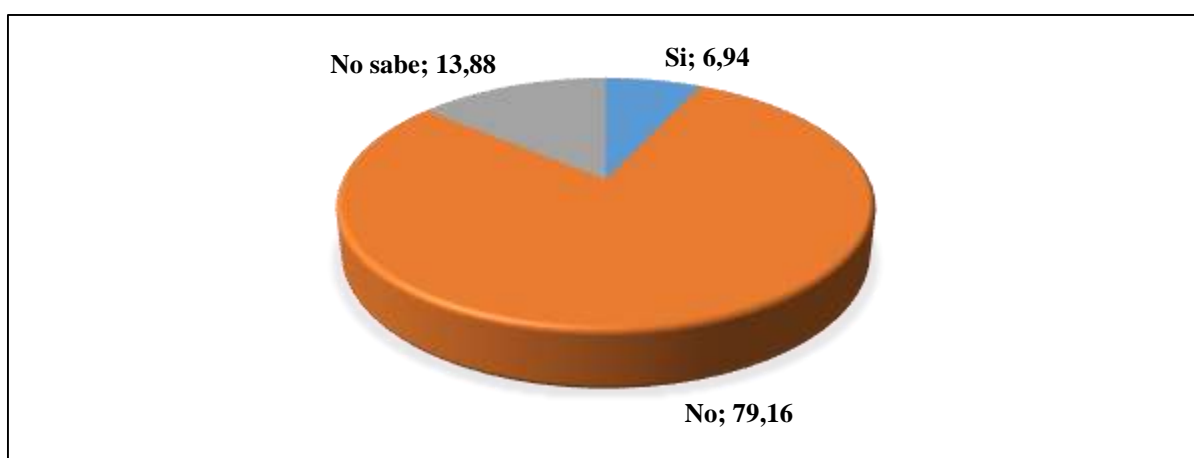
**Pregunta N° 3.-** ¿Existe un proceso de llamamiento, selección y contratación?

**Cuadro N° 3:** Existe un proceso de llamamiento, selección y contratación

Alternativas	Frecuencia	%
Si	5	6,94
No	57	79,16
No sabe	10	13,88
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.



**Gráfico N° 3:** Existe un proceso de llamamiento, selección y contratación

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.

**Análisis e interpretación.**

Las encuestas mostraron que el 79,16% del personal encuestado señalaron que no se lleva un proceso de llamamiento, selección y contratación en esta empresa. Por su parte el 13,88% manifestó que no sabe y el 6,94% adujeron que si conocen acerca de la aplicación de dichos procesos.

Mediante el gráfico N° 3 se identifica que la mayoría de los trabajadores administrativos de la empresa consideran que no existe un adecuado proceso de llamamiento, selección y contratación del personal, esta situación es debido a que no hay una valoración del puesto que permita calificar, definir el perfil y analizar la capacidad que debe presentar el nuevo personal a ocupar un determinado cargo dentro de la entidad.

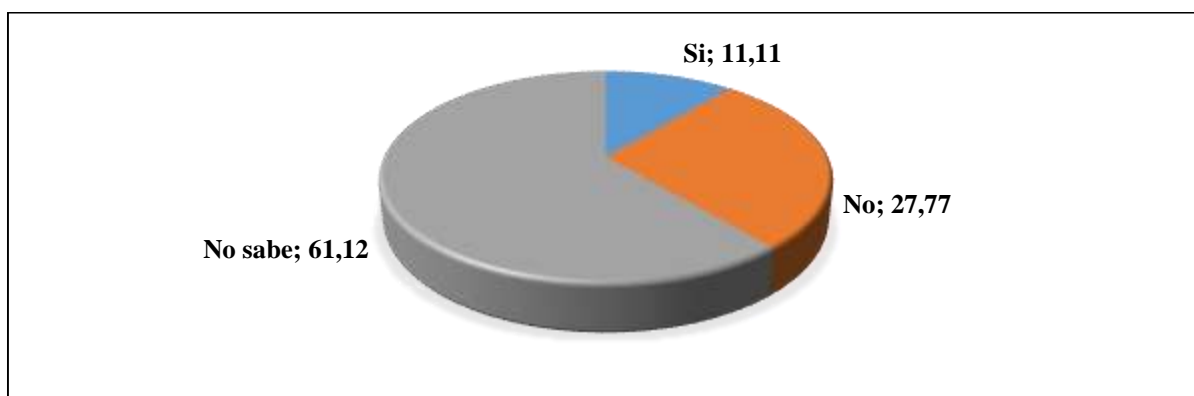
**Pregunta N° 4.-** ¿El personal de la empresa recibe formación y capacitación integral para el ejercicio de sus actividades?

**Cuadro N° 4:** Formación y capacitación integral de los empleados

Alternativas	Frecuencia	%
Si	8	11,11
No	20	27,77
No sabe	44	61,12
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.



**Gráfico N° 4:** Formación y capacitación integral de los empleados

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.

### **Análisis e interpretación.**

Las encuestas mostraron que el 61,12% de los empleados que laboran en la Corporación Marzam en la ciudad de Manta no saben acerca de la formación y capacitación de ellos, ya que no han recibido cursos y seminarios algunos, más bien los han realizado por su cuenta. En tanto que el 27,77% no conoce nada y el 11,11% opinó lo contrario indicando que se dan capacitaciones en forma constante.

Al tener como respuesta mayoritaria que no se sabe sobre un plan de capacitaciones, ésta se sumaría a las respuestas en las que dijeron que no hay, puesto que al no tener conocimiento de capacitación alguno significa que no la han recibido por parte de la empresa para poder ejercer las funciones que les han sido asignadas a cada uno de los trabajadores y cumplir con las actividades de la empresa a cabalidad.

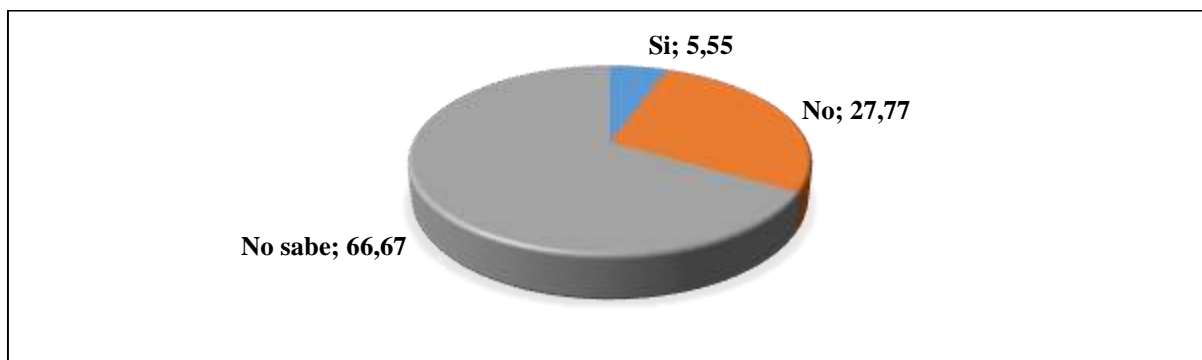
**Pregunta N° 5.-** ¿Los empleados llevan un plan de carrera acorde a su responsabilidad en el desempeño administrativo?

**Cuadro N° 5:** Llevan plan de carrera

Alternativas	Frecuencia	%
Si	4	5,55
No	20	27,77
No sabe	48	66,67
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.



**Gráfico N° 5:** Llevan plan de carrera

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.

### **Análisis e interpretación.**

Los resultados de las encuestas determinaron que el 66,67% no sabe si ellos llevan un plan de carrera que va acorde a su responsabilidad administrativa y laboral. Mientras que el 27,77% no conoce tampoco nada acerca de estos procedimientos y el 5,55% si tiene pleno conocimiento sobre esta situación.

De acuerdo con los datos expuestos, se establece que la mayoría de los empleados no tiene conocimiento de la existencia de un plan de carrera, por tanto este resultado se sumaría con el segundo mayor porcentaje que de aquellos que respondieron que no existe dicho plan, por tanto, se establece la inexistencia de un plan de carrera de la corporación lo que provoca un alto índice de desmotivación laboral, ya que no hay una meta establecida donde la persona requiera poner mayor empeño al momento de ejecutar sus actividades y por tanto no demuestra un rendimiento óptimo.

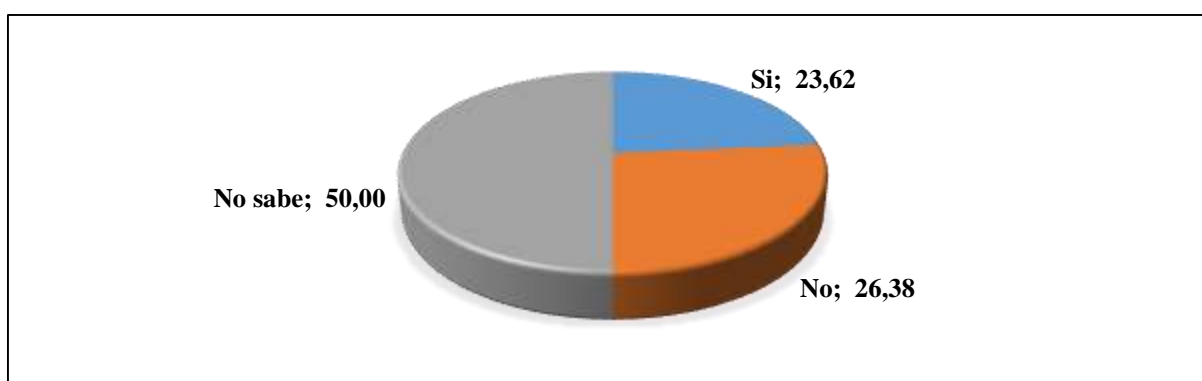
**Pregunta N° 6.-** ¿Existe un adecuado sistema de remuneraciones y beneficios sociales?

**Cuadro N° 6:** Adecuado sistema de remuneraciones y beneficios sociales

Alternativas	Frecuencia	%
Si	17	23,62
No	19	26,38
No sabe	36	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.



**Gráfico N° 6:** Adecuado sistema de remuneraciones y beneficios sociales

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.

**Análisis e interpretación.**

Las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Marzam de la ciudad de Manta, determinaron que el 50% no sabe acerca del sistema de remuneraciones económicas y beneficios sociales. Por su parte el 26,38% respondió que no y el 23,62% confirmó acerca del conocimiento de este sistema.

Mediante el gráfico N° 6 se determina el escaso conocimiento que los trabajadores del área administrativa de la corporación Marzam tienen sobre los sistemas de remuneraciones y beneficios sociales, es decir existe una escala remunerativa que se aplica de acuerdo a los cargos que se ocupan dentro de la empresa, pero estos no son del conocimiento de todos los trabajadores, lo cual en concordancia con la pregunta 5 presenta un nivel de desmotivación de los trabajadores para cumplir con las actividades con eficiencia ya que no hay una finalidad de subir de cargo ni los derechos u obligaciones que dicho ascenso pudiera generar.

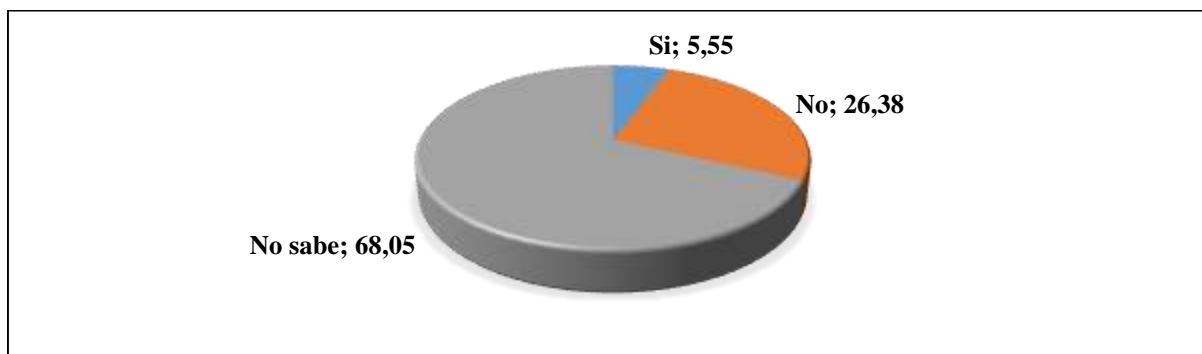
**Pregunta N° 7.-** ¿Se socializa la información referente a los procesos concernientes a la gestión administrativa y de talento humano?

**Cuadro N° 7:** Información de procesos de gestión administrativa y de talento humano.

Alternativas	Frecuencia	%
Si	4	5,55
No	19	26,38
No sabe	49	68,05
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.



**Gráfico N° 7:** Información de procesos de gestión administrativa y de talento humano.

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.

### **Análisis e interpretación.**

Se evidenció que los resultados de las encuestas determinaron que el 68,05% del personal que labora en esta corporación no sabe acerca de los procesos de gestión administrativa del talento humano. Por su parte el 26,38% indicaron que ellos no participan en ningún proceso de gestión y el 5,55% si lo hace.

La mayoría de los trabajadores no sabe que se realicen socializaciones con respecto a los procesos de la gestión administrativa y de talento humano, por tanto se determina que dicha información no es comunicada a todos los empleados administrativos y por tanto se genera hermetismo en las decisiones o directrices que rigen al departamento de talento humano para el cumplimiento de actividades de la empresa, lo que genera desinformación dentro de los trabajadores al momento de ejecutar las funciones que conciernen a cada puesto y que pudieran afectar las acciones de otras áreas de la empresa.

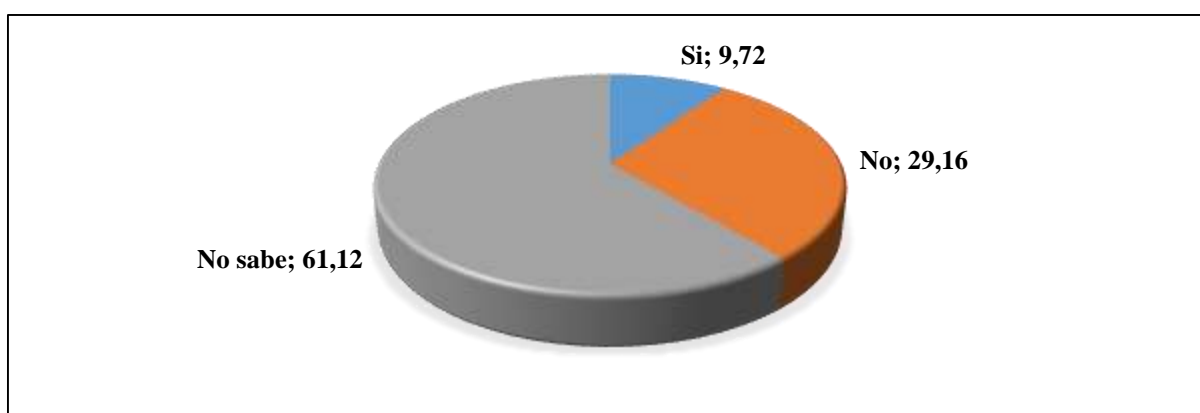
**Pregunta N° 8.-** ¿Se realizan actividades que permitan mejorar el clima laboral?

**Cuadro N° 8:** Actividades para mejorar el clima laboral.

Alternativas	Frecuencia	%
Si	7	9,72
No	21	29,16
No sabe	44	61,12
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.



**Gráfico N° 8:** Actividades para mejorar el clima laboral.

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.

**Análisis e interpretación.**

Se estableció acorde a los resultados aplicados a los empleados de Corporación Marzam de la Ciudad de Manta que el 61,12% no sabe sobre actividades para mejorar el clima laboral. Mientras que el 29,16% no conoce nada acerca de esta actividad y el 9,72% sin embargo si conocen sobre diversas gestiones que se dan en esta empresa con la finalidad de mejorar la relaciones laborales entre sus trabajadores.

De acuerdo con los datos expuestos mediante el gráfico N° 8 se ha podido establecer que no son implementadas actividades que permitan un mejoramiento del clima laboral, es decir, que exista una comunicación más fluida, que exista cooperación interdepartamental, y una mayor interacción entre los integrantes del equipo de trabajo que conforman el área administrativa del grupo corporativo Marzam.

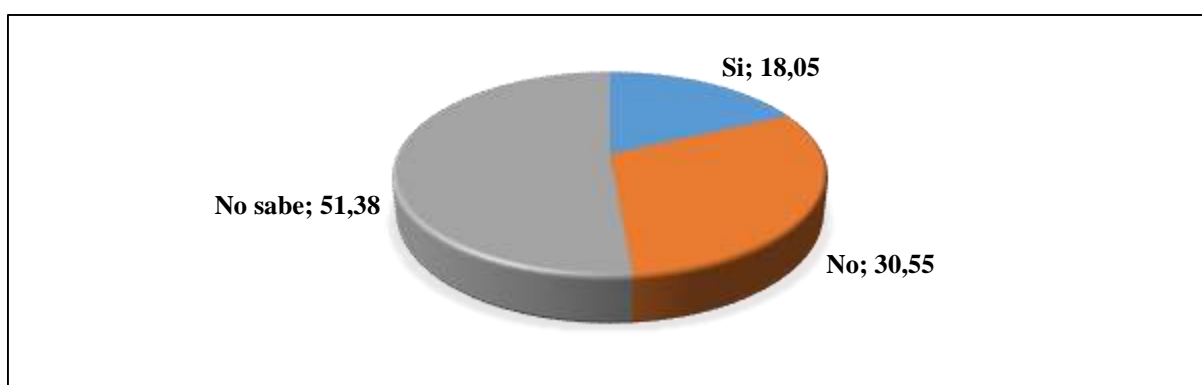
**Pregunta N° 9.-** ¿La comunicación interna en la empresa dentro del ámbito laboral es fluida?

**Cuadro N° 9:** Comunicación interna fluida.

Alternativas	Frecuencia	%
Si	13	18,05
No	22	30,55
No sabe	37	51,38
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.



**Gráfico N° 9:** Comunicación interna fluida.

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.

### **Análisis e interpretación.**

Las encuestas mostraron que el 51,38% no sabe sobre si en el ámbito laboral en la Corporación Marzam es fluida, ya que ellos aducen que se dedican a su actividad laboral diaria que les corresponde. Mientras que el 30,55% manifestó que no existe tal comunicación interna, contradiciendo al 18,05% que señaló lo contrario.

Mediante los datos expresados en el gráfico N° 9 se puede entender que no existe fluidez en la comunicación de las actividades que se realizan dentro de cada puesto, lo que inciden en el rendimiento global del personal de la corporación, y además aumenta el tiempo en que se puede ejecutar las actividades de la compañía.



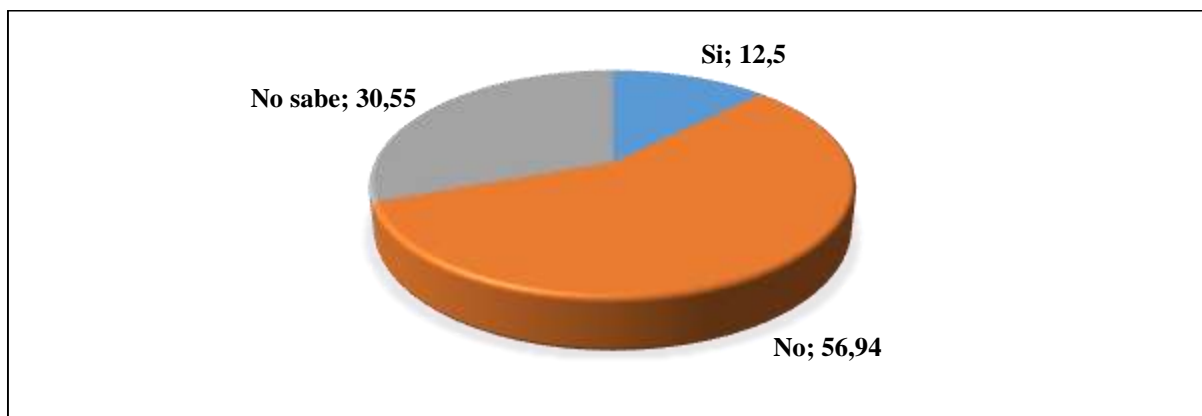
**Pregunta N° 10.-** ¿Son implementadas acciones que permitan fomentar la cultura organizacional?

**Cuadro N° 10:** Acciones para fomentar la cultura organizacional.

Alternativas	Frecuencia	%
Si	9	12,50
No	41	56,94
No sabe	22	30,55
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.



**Gráfico N° 10:** Acciones para fomentar la cultura organizacional.

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.

### **Análisis e interpretación.**

Las encuestas evidenciaron que el 56,94% indicaron que no se dan acciones con respecto a fomentar la cultura organizacional. Mientras que el 30,55% señalaron que no saben sobre este tipo de actividad y el 12,50% fue lo contrario.

De acuerdo a la información proporcionada a través del gráfico N° 10 se puede entender que no existen acciones que hayan sido implementadas para mejorar la cultura organizacional dentro de la institución lo que tiene como efecto un bajo nivel de competitividad, consumo innecesario de tiempo para la ejecución de procesos y un bajo rendimiento del personal para la realización de las actividades necesarias que permiten cumplir con los objetivos institucionales.

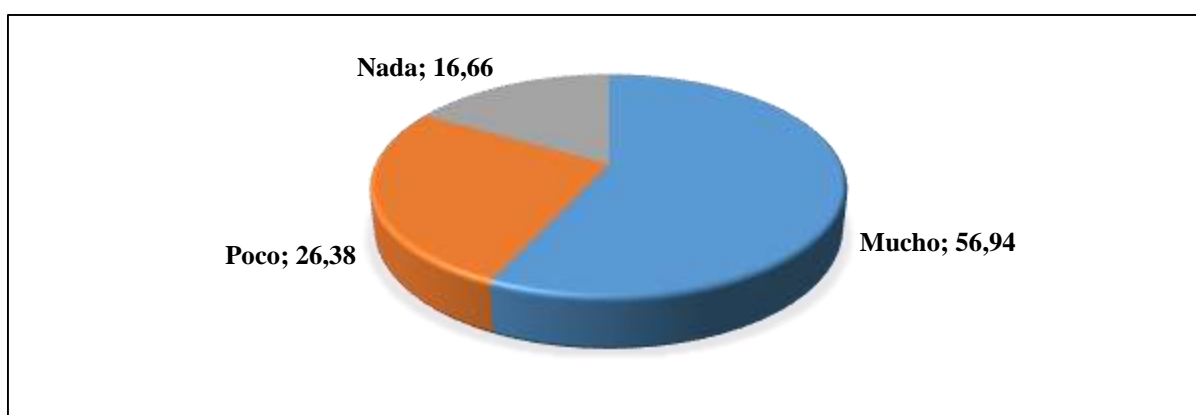
**Pregunta N° 11.- ¿El Grupo Corporativo Marzam ha incrementado sus servicios comerciales?**

**Cuadro N° 11:** Corporación Marzam ha incrementado sus servicios.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Mucho	41	56,94
Poco	19	26,38
Nada	12	16,66
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.



**Gráfico N° 11:** Corporación Marzam ha incrementado sus servicios.

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.

**Análisis e interpretación.**

Se determinó que el 56,94% de las personas que laboran en la empresa Marzam, indicaron que esta corporación ha incrementado sus servicios. Mientras que el 26,38% señaló que poco y el 16,66% que nada.

De acuerdo con el análisis realizado y mediante lo expuesto en el gráfico N° 11 se ha podido determinar que el grupo corporativo Marzam ha incrementado sus servicios tanto en divisiones comerciales como en magnitud de clientes, lo cual es certificado por los trabajadores quienes están de acuerdo en dicha afirmación.

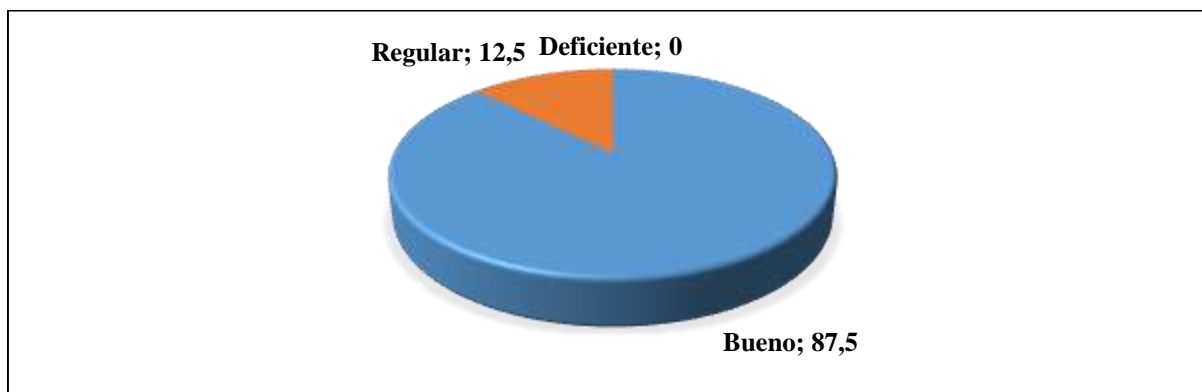
**Pregunta N° 12.-** ¿A su parecer cómo califica los servicios de agenciamiento que ofrece la empresa?

**Cuadro N° 12:** Los servicios de agenciamiento son

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Bueno	63	87,50
Regular	9	12,50
Deficiente	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.



**Gráfico N° 12:** Los servicios de agenciamiento son.

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Corporación Marzam

**Elaboración:** Autor de la investigación.

### **Análisis e interpretación.**

Las encuestas aplicadas al personal que labora en la Corporación Marzam, en el 87,50% indicaron que los servicios de agenciamiento son buenos. Mientras que el 12,50% lo ubico como regular.

De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que de acuerdo a la percepción de los trabajadores del área administrativa del grupo corporativo Marzam los servicios de agenciamiento que ofrece la empresa se encuentran calificados como buenos, lo cual puede ser mejorado mediante cambios en la estructura en el organigrama y perfeccionamiento de la cultura organizacional.

### **3.8. Análisis de entrevista aplicada a directivos.**

#### **1.- ¿Qué actividad desempeña dentro de la organización?**

Las entrevistas aplicadas se direccionaron exclusivamente a los cargos directivos del Grupo Corporación Marzam.

#### **2.- ¿Considera usted que el organigrama y distribución de funciones es eficiente y competitivo para el correcto manejo de la corporación? Argumente su respuesta.**

La Corporación Marzam requiere de una reestructuración jerárquica de los puestos gerenciales, así como un análisis sobre los perfiles requerido de acuerdo a cada puesto de la empresa con el fin de optimizar los recursos de la misma y mejorar el nivel de competitividad.

#### **3.- ¿Cuáles son los procedimientos aplicados en el proceso de selección y reclutamiento de personal?**

El procedimiento inicia en el departamento de talento humano, con el requerimiento de personal, se realiza la debida publicación para la recepción de carpetas, se seleccionan las personas que posean mayor afinidad con el perfil del puesto, se les realiza la entrevista formal y una prueba de conocimientos, la persona que cumple mayormente las expectativas será contratada para cubrir la vacante.

#### **4.- ¿Se mantiene un régimen de actualización para los perfiles requeridos dentro de cada puesto?**

El Grupo Corporativo Marzam es una empresa que desde sus inicios ha tenido un crecimiento acelerado, así mismo las cargas laborales han tenido un ritmo de evolución a la par, por lo cual es requerido mantener actualizados los perfiles de cada cargo para mejorar la calidad en el servicio y el sistema administrativo de la misma.

#### **5.- ¿Existen incentivos al personal para un mejoramiento continuo?**

No existen programas de incentivos específicos para los trabajadores para que opten por un mejoramiento continuo.

#### **6.- ¿Existe la posibilidad de realizar carrera dentro de la empresa? Argumente.**

No existe un sistema administrativo que permita el ascenso como premio a la constancia o el mejoramiento continuo, más bien se publica la necesidad en caso de requerir que se cubra una vacante y dicho proceso se encuentra abierto para que el mismo personal de la empresa aplique y si cumple con los requerimientos puede optar a ocupar dicho cargo.

**6.- ¿Cuenta la empresa con programas de capacitación para el personal?**

No son aplicadas jornadas de capacitación específicas con respecto a los cargos o los objetivos estratégicos de la empresa, cada uno de los integrantes de la empresa al querer capacitarse, lo realiza por cuenta propia.

**7.- ¿Posee la empresa un sistema de evaluación de desempeño que permita calificar el rendimiento del personal?**

Hasta el momento no se aplica una evaluación de desempeño por lo cual es necesario definir parámetros de cumplimiento e identificar indicadores de gestión con la finalidad de calificar el rendimiento del personal, y así mejorar la competitividad de la empresa.

### **3.9. Análisis de los resultados del talento humano de la Corporación MARZAM.**

El personal administrativo del grupo corporativo MARZAM tiene conocimiento de las directrices aplicadas por el departamento de talento humano, por lo tanto se determina que no es aplicada ningún análisis de puestos, lo cual implica que no hay un conocimiento específico sobre los perfiles necesarios que se requiere en el personal para cumplir con las actividades concernientes a cada puesto de trabajo.

Al no existir un procedimiento de análisis de cargos, el proceso de selección y reclutamiento que aplica la empresa no es adecuado para la misma ya que no es posible determinar el perfil idóneo del personal aspirante a ocupar el puesto que se encuentre en vacante.

La empresa no cuenta con un plan de capacitaciones dirigido al personal, por tanto no existe un mejoramiento continuo para el desarrollo de las actividades, además no hay posibilidades de realizar carrera dentro de la organización, por otra parte el sistema de remuneraciones y beneficios sociales no es el adecuado de acuerdo con las cargas laborales.

Los procesos llevados a cabo dentro de la gestión administrativa y de talento humano son realizados con hermetismo, de manera que existe una deficiente comunicación interna entre los trabajadores sobre las actividades realizadas, además se determinó que no se realizan actividades que permitan mejorar el clima laboral.

Mediante el análisis realizado, se ha podido determinar que el grupo corporativo ha aumentado sus servicios comerciales, sin una debida implementación de acciones que permitan fomentar la cultura organizacional.

Con lo antes expuesto y en base a la entrevista efectuada, se establece que la corporación MARZAM requiere de la implementación de un sistema de gestión de talento humano, además de una reestructuración de la estructura organizacional, con la finalidad de optimizar los recursos y aumentar la calidad de los servicios administrativos.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA.**

#### **4.1. Título**

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS, EN BASE A SEGURIDAD Y ESTABILIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GRUPO CORPORATIVO MARZAM.

#### **4.2. Misión**

Fomentar el desarrollo, compromiso y ética del talento humano especializado, dentro de un entorno de alto desempeño, estimulando el clima, cultura y comunicación adecuados e integrando los procesos de recursos humanos siendo participes en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Grupo Corporativo Marzam.

#### **4.3. Visión**

Ser un modelo de gestión y desarrollo del talento humano, que brinde servicios de calidad a su cliente interno, demostrando eficacia y transparencia en todos sus procesos, manteniendo los valores establecidos y logrando que la Corporación Marzam Cía. Ltda. sea el mejor lugar para trabajar.

#### **4.4. Objetivos del modelo**

##### **4.4.1. Objetivo general**

Diseñar un sistema de gestión del talento humano que permita establecer estrategias para identificar, reclutar y retener los mejores talentos disponibles en el mercado.

##### **4.4.2. Objetivos específicos**

- Definir una escala valorativa para la evaluación del desempeño.
- Establecer un plan general de capacitaciones para el personal.
- Incentivar al personal mediante la aplicación de un plan de carrera dentro de la empresa.



- Establecer un manual de cargos que permita un desenvolvimiento de las actividades de los empleados acorde a las metas institucionales.
- Mejorar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

#### **4.5. Estrategias del modelo de gestión del talento humano**

- Dirigir al talento humano de la corporación Marzam apoyando el desarrollo e integración de su crecimiento individual, interpersonal y grupal.
- Coadyuvar a la optimización de los recursos utilizados en las actividades del grupo corporativo Marzam permitiendo obtener mejor salud ocupacional, motivación, buen ambiente de trabajo, interés por desarrollar a la Entidad.
- Manejar las variables internas y externas de la empresa apoyando el desarrollo holístico de los individuos, el desarrollo de procesos y actividades administrativas.

#### **4.6. Planeación del talento humano**

Para realizar la planeación de recursos humanos en el grupo corporativo Marzam, es necesario seguir un proceso sistemático cuyos elementos fundamentales son:

- Pronosticar la demanda de recursos humanos
- Analizar la oferta
- Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda

Cada factor necesita un especial cuidado ya que esto ayudará a cumplir de manera eficiente los requerimientos de personal y por consiguiente las exigencias de cada cargo dentro del grupo corporativo.

De acuerdo con la propuesta contenida en el presente documento con la figura N° 22 el mejoramiento al organigrama de la Corporación Marzam se establece los siguientes aspectos a ser considerados para la reestructuración y la cantidad de personal que es requerido para realizar las funciones de los cargos y áreas especificados.

**Tabla N° 4:** Diseño a aplicarse para la descripción del puesto

<b>Puesto</b>	<b>Número de personal</b>	<b>Funciones</b>
Presidente	1	Es el representante de la junta de accionistas dentro de la administración de la empresa, es decir un representante interno de la compañía.
Gerente General	1	Es el representante legal, judicial y extrajudicial de la empresa, es el responsable de la organización, dirección, control y manejo de los recursos del grupo corporativo.
Asistente de gerencia	2	Asiste al gerente en sus funciones administrativas relacionadas con el grupo de empresas que conforman la corporación.
Gerente comercial	1	Su función principal es la de crear nuevos mercados, y mantenerlos, realizar la gestión de marketing y mantener los mejores proveedores para el servicio que brindan las empresa de la Corporación.
Asistente comercial	3	Son los encargados de asistir al gerente comercial de la corporación con las actividades que le competen en cada una de las empresas que conforman la Corporación Marzam, son necesarios 3 ya que al tratarse de 7 empresa cada uno tendrá a cargo la parte comercial de dos de ellas, y uno de los asistentes tendrá 3.
Gerente financiero	1	Su función es la de controlar y gestionar los recursos financieros con los que cuenta el grupo corporativo, mantener actualizados los balances, los estados de cuentas, asuntos

		tributarios entre otros, para una correcta toma de decisiones.
Asistente contable	3	Su función específica es de asistir al gerente financiero en las acciones contables del grupo corporativo, son necesarios 3 contares debido a la magnitud de transacciones que se realizan en las empresa que conforman la corporación.
Gerente de talento humano	1	Es el principal dirigente del talento humano, es quien coordina las acciones y actividades del personal, programa las capacitaciones, controla el debido uso del tiempo, genera los rolos, vigila el cumplimiento de los beneficios sociales de los trabajadores y aplica los reglamentos que rigen a la organización.
Asistente de talento humano	3	Asiste al gerente de talento humano en las actividades concernientes al control y organización del personal, se necesitan 3 por el número de trabajadores y cada uno tiene a cargo un grupo de empresas que conforman el Grupo Corporativo Marzam.
Trabajo social	2	Son necesarios dos trabajadores sociales de acuerdo con el número de trabajadores que tiene la Corporación Marzam.
Asesor Jurídico	1	El Jefe de departamento legal será el encargado de verificar los contratos, los desahucios o los despidos intempestivos, además deberá defender a la empresa en cualquier litigio legal en que estuviera involucrada, sea como actora o demandada.
Departamento de auditoría	2	Vigilar y controlar el normal funcionamiento de la empresa tanto en el ámbito de gestión,

		control interno, financiero y cumplimiento legal.
--	--	---

Elaborado por: Autor de Investigación

#### **4.7. Análisis del talento humano**

Dentro de la planificación del talento humano para la corporación Marzam se deben tomar en consideración los siguientes puntos:

##### **4.7.1. Partidas Ocupadas**

- Actualización anual de la información del personal que labora en la Corporación Marzam.
- Actualización del Distributivo de todos los movimientos generados en los diferentes procesos de Recursos Humanos de la corporación Marzam.
- Absolución de todo tipo de consultas relacionadas con distributivo.
- Entrega de información a los diferentes directivos de Marzam.

##### **4.7.2. Partidas Vacantes**

- Administración de partidas en la base de datos del departamento de talento humano del grupo corporativo.
- Informes de vacantes para la aprobación del Programa de Mejora a la Gestión dentro de la corporación Marzam.
- Información actualizada y validación de cuantas partidas posee cada departamento en la Corporación Marzam.

##### **4.7.3. Manual de cargos**


Si bien los análisis de los puestos se encontrarán a cargo del departamento de talento humano, es indispensable la cooperación de los funcionarios, jefes departamentales y

directivos de los departamentos de la corporación Marzam cuyos puestos analizan, ya que son la principal fuente de información sobre las funciones que se deben ejecutar dentro de cada uno de los cargos.

Los manuales de cargos son una herramienta importante para el ejercicio de las funciones del personal de la corporación Marzam ya que mediante este se podrá conocer las responsabilidades y deberes de cada empleado de acuerdo a su cargo asignado dando continuidad a los trámites que se realizan dentro de la empresa.

Los manuales de los cargos constantes dentro del nuevo organigrama son los siguientes:

**Tabla N° 5:** Manual de funciones del Presidente

	<b>Nombre del cargo:</b>	Presidente
	<b>Jefe inmediato superior:</b>	Junta de Accionistas
	<b>Subordinados:</b>	Todos

**Funciones a ejecutarse:**


- Presidir las reuniones de junta general a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas.
- Suscribir con el gerente los certificados de aportación, y extender el que corresponda a cada socio.
- Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.
- Representar a la Junta General de Accionistas dentro de las actividades de la compañía.
- Vigilar el cumplimiento administrativo en cuanto a la gestión del talento humano de la compañía.
- Verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y sociales de la empresa.

**Extensiones de Mando:**

Autorizar conjuntamente con los gerentes de área órdenes o pagos según corresponda a falta de la presencia del Gerente General.

**Elaborado por:** Autor de Investigación

**Tabla N° 6:** Manual de funciones del Gerente

	<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente General
	<b>Jefe inmediato superior:</b>	Junta de Accionistas
	<b>Subordinados:</b>	Todos

**Funciones a ejecutarse:**

- Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.
- Incrementar el estado de la tecnología de la organización.
- Perpetuar la organización.
- Proporcionar dirección a la organización.
- Incrementar la productividad.
- Satisfacer a los empleados.
- Contribuir con la comunidad.
- Controlar el fiel cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Autorizar pagos de nómina según informe del Gerente Financiero.
- Autorizar presupuestos para compra de insumos.
- Autorizar pagos de proveedores de acuerdo con informes de las Gerencias Comercial y Financiera.
- Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.
- Asistir, con voz pero sin voto a las sesiones de la Junta General de Accionistas, salvo que ésta decida lo contrario.
- Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la sociedad.
- Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la Sociedad.

- 
- Constituir apoderados que representen a la Sociedad en actuaciones judiciales, extrajudiciales y administrativas, fijarles honorarios y delegarles atribuciones, previa autorización del Directorio.
  - Rendir cuenta justificada de su gestión en los casos señalados por la Ley.
  - Vender, arrendar, dar en uso, pignorar, hipotecar, otorgar fianzas y otras garantías y, en general, efectuar toda clase de operaciones que impliquen afectación o disposición de los bienes, muebles, inmuebles y de los derechos, de la sociedad.
  - Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía. Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas en instituciones bancarias de la República del Ecuador o de otro país.
  - Autorizar la colocación, retiros, transferencias, enajenación y venta de fondos, rentas, valores, reglamentar la emisión de bonos, obligaciones, instrumentos de corto plazo, deuda y cualesquiera otros títulos valores pertenecientes a la Sociedad. Otorgar, contraer y revocar préstamos, mutuos, negociar y renegociar los términos y condiciones de los mismos.
  - Celebrar contratos de arrendamiento financiero (“leasing”) y de lease-back.
  - Celebrar contratos de compraventa internacional, y demás relacionados con el comercio exterior, tales como contratos de crédito documentario y cartas de crédito para importaciones.
  - Representar a la Sociedad en licitaciones públicas o privadas, concursos de precios o concursos de méritos.
  - Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asignen o deleguen la Junta General de Accionistas o el Directorio.

---


**Extensiones de Mando:**

-

---

Elaborado por: Autor de Investigación

Tabla N° 7: Manual de funciones del Gerente Comercial

	<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente Comercial
	<b>Jefe inmediato superior:</b>	Gerente General
	<b>Subordinados:</b>	Asistente comercial

**Funciones a ejecutarse:**

- Emitir informe sobre propuesta comercial más idónea de proveedores.
- Emitir informe sobre campaña publicitaria para producto o servicio de la corporación.
- Consolidar nuevos mercados para los servicios o productos de la corporación Marzam.
- Verificar y controlar costos de producción.
- Diseñar políticas de optimización de recursos en la producción.
- Emitir informes sobre mejoramiento de calidad en los servicios o productos de la corporación.


**Extensiones de Mando:**

Contraer nuevos convenios comerciales conjuntamente con el Presidente.

**Elaborado por:** Autor de Investigación



**Tabla N° 8:** Manual de funciones del Gerente Financiero

	<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente Financiero
	<b>Jefe inmediato superior:</b>	Gerente General
	<b>Subordinados:</b>	Asistente Contable

**Funciones a ejecutarse:**


- Realizar los estados financieros consolidados del grupo corporativo en base a los registros de los asistentes.
- Registrar y emitir informe al Gerente General para autorizar compra de insumos.
- Registrar y emitir informe al Gerente General para autorizar pagos a proveedores.
- Emitir informes al Gerente General sobre la consolidación de las cuentas de la empresa.
- Mantener actualizado el estado financiero para conocimiento de la liquidez de la empresa.
- Registrar y emitir informe al Gerente General para pago de horas extra.
- Registrar y emitir informe al gerente General para pago de beneficios sociales.
- Registrar y emitir informe al Gerente General para pago de indemnizaciones.
- Registrar y emitir informe al Gerente General para vacaciones a trabajadores.
- Registrar y emitir informe al gerente General para pago de obligaciones tributarias.
- Registrar y emitir informe al Gerente General para pago de campañas publicitarias.
- Emitir informe al Gerente General sobre disponibilidad de liquidez para inversiones.

**Extensiones de Mando:**

Autorizar pagos conjuntamente con el Presidente.

**Elaborado por:** Autor de Investigación

**Tabla N° 9:** Manual de funciones del Gerente de Talento Humano

	<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente de Talento Humano
	<b>Jefe inmediato superior:</b>	Gerente General
	<b>Subordinados:</b>	Asistente de Talento Humano Trabajador Social

**Funciones a ejecutarse:**

- Velar por el cumplimiento del reglamento interno de la Corporación Marzam.
- Autorizar la aplicación de sanciones de acuerdo a informes emitidos por los asistentes,
- Autorizar el registro de pagos de horas extras de los trabajadores de acuerdo a informes emitidos por los asistentes.
- Autorizar el registro de desembolso por préstamo o anticipo a los trabajadores de acuerdo a informes emitidos por los asistentes.
- Verificar la necesidad de nuevas contrataciones de acuerdo a informes emitidos por los asistentes.
- Solicitar al Gerente Financiero autorice presupuesto para nuevas contrataciones.
- Verificar actas de finiquito en casa de terminación de relación laboral con los trabajadores.
- Controlar el cumplimiento de las obligaciones sociales de los trabajadores.
- Verificar el cumplimiento de las actividades del trabajador social de acuerdo a los informes emitidos por éste.

**Extensiones de Mando:**


Autorizar contratación de nuevo personal en conjunto con el Presidente.

Autorizar pago de horas extras en conjunto con el Presidente.

Autorizar desembolso para anticipos o préstamos a empleados en conjunto con el Presidente.

**Elaborado por:** Autor de Investigación

**Tabla N° 10:** Manual de funciones del Asesor Jurídico

	<b>Nombre del cargo:</b>	Asesor Jurídico
	<b>Jefe inmediato superior:</b>	Gerente General
	<b>Subordinados:</b>	-
	<hr/>	

**Funciones a ejecutarse:**


- Elaborar los contratos de los trabajadores de acuerdo a las especificaciones legales de cada caso.
- Realizar las respectivas legalizaciones de los contratos.
- Elaborar las actas de finiquito en caso de terminación de las relaciones laborales de los trabajadores.
- Representar al grupo corporativo en audiencias jurídicas.
- Vigilar la legalidad en los convenios comerciales que suscribe la empresa.
- Desarrollar medidas de protección legal para la empresa en cualquier situación que se llegara a dar.
- Ejecutar acciones legales de cobro en el caso de deudas vencidas de clientes.
- Asesorar al Gerente General en la toma de decisiones enmarcado en las leyes que rigen el funcionamiento de la empresa.

**Extensiones de Mando:**

Tomar decisiones jurídicas en representación de la empresa en caso de una audiencia judicial, tomando en consideración el bien de la compañía.

**Elaborado por:** Autor de Investigación

**Tabla N° 11:** Manual de funciones del Auditor

	<b>Nombre del cargo:</b>	Auditor
	<b>Jefe inmediato superior:</b>	Gerente General
	<b>Subordinados:</b>	-

**Funciones a ejecutarse:**


- Ejecutar auditorías de gestión cada determinado tiempo o cuando lo requiera la gerencia.
- Ejecutar auditorías de cumplimiento cada determinado tiempo o cuando lo requiera la gerencia.
- Ejecutar auditorías financieras cada determinado tiempo o cuando lo requiera la gerencia.
- Ejecutar auditorías de control interno cada determinado tiempo o cuando lo requiera la gerencia.
- Emitir al gerente General y los relacionados con la auditoría ejecutada los informes respectivos.
- Diseñar correctivos en caso de encontrar anomalías para un correcta toma de decisiones.

**Extensiones de Mando:**

-

**Elaborado por:** Autor de Investigación

**Tabla N° 12:** Manual de funciones del Asistente Comercial

	<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente Comercial
	<b>Jefe inmediato superior:</b>	Gerente Comercial
	<b>Subordinados:</b>	-

**Funciones a ejecutarse:**


- Definir políticas de marketing para la empresa o empresas (máximo 2) que tiene a su cargo.
- Identificar los proveedores idóneos para el servicio o producto que vende la empresa.
- Negociar las políticas comerciales con los proveedores.
- Realizar el respectivo informe ante el Gerente Comercial sobre los nuevos posibles proveedores o cambios en las políticas de negociación.
- Establecer nuevas metas de mercado para los productos o servicios de la empresa a cargo.
- Identificar necesidades de los clientes.
- Promover el aumento de los niveles de ventas de las empresas a su cargo.

**Extensiones de Mando:**

-

**Elaborado por:** Autor de Investigación

**Tabla N° 13:** Manual de funciones del Asistente Contable

	<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente Contable
	<b>Jefe inmediato superior:</b>	Gerente Financiero
	<b>Subordinados:</b>	-

**Funciones a ejecutarse:**


- Registro de facturas pos adquisiciones o compras a proveedores de cada empresa a su cargo.
- Registro de facturas emitidas por las empresas a su cargo.
- Elaboración del libro diario de cada empresa a su cargo.
- Elaboración de los estados financieros al cierre del período fiscal de cada empresa a su cargo.
- Control de pagos a proveedores.
- Revisión de informes del Departamento de Talento Humano por pagos de horas extras de los trabajadores de las empresas a su cargo.
- Revisión de informes del Departamento de Talento Humano por anticipos al personal o préstamos sobre sueldo de las empresas a su cargo.
- Emitir informes respectivos para autorización de pagos al Gerente Financiero.
- Controlar y emitir el informe para el debido pago de las obligaciones sociales de los trabajadores de las empresas a su cargo.
- Controlar y emitir el informe para el debido pago de las obligaciones tributarias de las empresas a su cargo.

**Extensiones de Mando:**

-

**Elaborado por:** Autor de Investigación

**Tabla N° 14:** Manual de funciones del Asistente Talento Humano

	<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente de Talento Humano
	<b>Jefe inmediato superior:</b>	Gerente de Talento Humano
	<b>Subordinados:</b>	Personal Operativo
	<b>Funciones a ejecutarse:</b>	


- Vigilar el debido cumplimiento del reglamento interno del grupo corporativo en cada una de las empresas a su cargo.
- Controlar el registro de las horas de llegada de los trabajadores de las empresas a su cargo.
- Realizar los informes concernientes al goce de vacaciones de los trabajadores.
- Emitir los informes sobre anticipos de sueldos o préstamos.
- Emitir los informes sobre pago de horas extras de los trabajadores.
- Emitir informe sobre comportamiento de trabajadores para aplicación de correctivos necesarios.
- Controlar la debida aplicación del reglamento de seguridad industrial de acuerdo al caso.
- Verificar la demanda de plazas de trabajo dentro de las empresas a su cargo.
- Emitir informe al Gerente de Talento Humano sobre posibles nuevas contrataciones.
- Emitir informe al Gerente de Talento Humano sobre deserciones laborales.

**Extensiones de Mando:**

-

**Elaborado por:** Autor de Investigación

Tabla N° 15: Manual de funciones del Trabajador Social

	<b>Nombre del cargo:</b>	Trabajador Social
	<b>Jefe inmediato superior:</b>	Gerente de Talento Humano
	<b>Subordinados:</b>	-

**Funciones a ejecutarse:**

- Dar apoyo psicosocial a los individuos y colectividades de trabajadores que se encuentran en dificultades.
- Participar en la creación, funcionamiento y mejora de las realizaciones sociales de la empresa.
- Favorecer una mejor toma de conciencia de los problemas humanos y sociales surgidos con motivo del trabajo.
- Emitir informe al Gerente de Talento Humano sobre las actividades realizadas.


**Extensiones de Mando:**

-

**Elaborado por:** Autor de Investigación



Tabla N° 16: Manual de funciones del Asistente de Gerencia

	<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente de Gerencia
	<b>Jefe inmediato superior:</b>	Gerente General
	<b>Subordinados:</b>	-

**Funciones a ejecutarse:**

- Asistir al gerente en sus funciones.
- Manejar de manera eficiente la agenda del Gerente General.
- Programar reuniones del gerente.
- Realizar memos emitidos por la Gerencia.
- Emitir informe de actividades.
- Receptar informes de los Gerentes Departamentales.

**Extensiones de Mando:**


-

Elaborado por: Autor de Investigación

**4.7.4. Clasificaciones de puestos**

- **La descripción del puesto** se la realizará de manera escrita, en dicho documento constará el nombre del grupo corporativo Marzam, el cargo y por consiguiente cada una de las funciones y obligaciones que se tiene al ser asignado a dicho puesto. Estas descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa, ya que desde el punto de vista de los empleados, se puede conocer sus obligaciones y recordarles los resultados que se espera que logren.
- **Las descripciones por escrito** sirven como base para reducir malos entendidos entre jefes y subordinados respecto a los requerimientos de los puestos de acuerdo al departamento que estos pertenezcan.
- **Las descripciones de puestos contendrán tres partes:** el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto, al redactar estas descripciones es esencial utilizar enunciados concisos, directos y sencillos, se deben eliminar las palabras y frases innecesarias para que no se presenten malos entendidos al momento de ejecutar las actividades de la empresa Marzam.

**Tabla N° 17:** Diseño a aplicarse para la descripción del puesto

 <p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN MARZAM</b>          Dir.: Avenida Malecón y Calle 19 edif. “El Navío”          Telf.: (593-5-2000000)</p>		
<b>Requerimientos del puesto</b>		
<b>Cargo:</b> <b>Título mínimo requerido:</b> <b>Sueldo:</b> <b>Capacitaciones requeridas:</b>		
<b>Beneficios y derechos</b>		
* * ...		
<b>Obligaciones del cargo</b>		
* * .....		
<b>Fecha de elaboración y/o actualización:</b>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
_____ Gerente Desarrollo Humano	_____ Gerente Financiero	_____ Gerente General Corporativo

**Elaborado por:** Autor de Investigación

#### 4.8. Valoración de puestos

La valoración de los puestos en la corporación Marzam la realizará el departamento de talento humano, determinando formalmente el valor de los puestos, mediante el proceso de valoración de puestos para ubicarlos en un orden de clases o estructura de cargos, que sirvan de base a un sistema de remuneraciones, además de conocer el perfil del personal que ocupará el puesto a ser valorado.

Para desarrollar la valoración de los puestos se van a aplicar los siguientes parámetros:

##### 4.8.1. Método de valoración numérica de factores o método de puntos

El sistema de puntos siendo aplicado para los cargos en la corporación Marzam permitirá valorar en forma cuantitativa los puestos en base a los factores o elementos compensables que lo constituyen, los esfuerzos, habilidades y condiciones de trabajo que cada cargo requiere, es así que se toma como referencia las escalas valorativas descritas por Ducceschi,

M. (2010), mediante su libro denominado Técnicas Modernas de Dirección de Personal, en el cual se describen las técnicas y métodos de valoración de los puestos, mismas que son aplicables para la presente propuesta.

Una vez señalados los factores compensables, se les asignarán calificaciones específicas de acuerdo con la importancia relativa que tiene el puesto dentro de la corporación Marzam.

**Tabla N° 18:** Análisis y descripción de puestos

	Puesto	Educación	Experiencia	Responsabilidad	Complejidad	Capacidad de análisis	Total
		<b>300</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>1000</b>
1	Jefe departamental	300	100	200	200	200	1000
2	Jefe de área	300	100	200	200	200	1000
3	Experto	300	100	150	150	150	850
4	Especialista	250	75	150	150	150	775
5	Analista	225	75	100	100	100	600
6	Apoyo administrativo	150	50	50	50	50	400

Elaboración: Autor de la investigación

**Tabla N° 19:** Escala porcentual de calificaciones

Puntos	Descripción
0,00% - 60,00%	<b>Deficiente:</b> No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones.
60,01% - 70,00%	<b>Bueno:</b> El nivel y la calidad de los resultados no siempre cumplen los requisitos básicos. El desempeño es inferior a lo esperado.
70,01% - 85,00%	<b>Muy bueno:</b> Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas, representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera de un empleado.
85,01% - 100,00%	<b>Excelente:</b> Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Sobrepasa el nivel de desempeño que se espera de un empleado con este nivel de responsabilidad.

Elaboración: Autor de la investigación

#### 4.8.2. Ejemplo de selección y valoración de factores

Según lo descrito por Ducceschi, M. (2010) es importante asignar una escala valorativa de acuerdo a la exigencia de cada cargo, es así que se califica de manera progresiva, el título académico, la experiencia que se tenga en cargos afines, la responsabilidad que demuestre ante las exigencias del puesto, y la complejidad que se requiere para cumplir las funciones dispuestas para el ejercicio de las actividades, y por último la capacidad de análisis que deberá tener el ocupante de dicho puesto de trabajo.

**Tabla N° 20:** Valoración del factor educación.

Educación					
		Primaria	Secundaria	Superior	Doctorado o Maestría
1	Jefe departamental	75	100	200	300
2	Jefe de área	75	100	200	300
3	Experto	75	100	200	300
4	Especialista	75	125	250	
5	Analista	75	125	225	
6	Apoyo administrativo	75	100	150	

**Elaborado por:** Autor de investigación

**Tabla N° 21:** Valoración del factor experiencia.

Experiencia					
		0 – 12 meses	1 – 3 años	3 – 5 años	5 – 6 años
1	Jefe departamental	10	50	75	100
2	Jefe de área	10	50	75	100
3	Experto	15	65	100	
4	Especialista	30	75		
5	Analista	30	75		
6	Apoyo administrativo	25	50		

**Elaborado por:** Autor de investigación

**Tabla N° 22:** Valoración del factor responsabilidad.

<b>Responsabilidad</b>										
		<b>Cumplimiento</b>	<b>Puntualidad</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Calidad</b>	<b>Creatividad</b>	<b>Independencia</b>	<b>Solución de problemas</b>	<b>Procedimiento protocolario</b>	<b>Total</b>
1	Jefe departamental	25	25	25	25	25	25	25	25	200
2	Jefe de área	25	25	25	25	25	25	25	25	200
3	Experto	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75	150
4	Especialista	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75	150
5	Analista	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	100
6	Apoyo administrativo	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	50

**Elaborado por:** Autor de investigación

**Tabla N° 23:** Valoración del factor complejidad.

<b>Complejidad</b>				
		<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Total</b>
1	Jefe departamental	100	100	200
2	Jefe de área	100	100	200
3	Experto	90	60	150
4	Especialista	90	60	150
5	Analista	75	25	100
6	Apoyo administrativo	35	15	50

**Elaborado por:** Autor de investigación

**Condiciones de trabajo:** Analiza las condiciones ambientales y físicas que se presentan en los cargos del grupo corporativo Marzam, en relación a su exposición al estrés o carga laboral que implique exposición a enfermedades profesionales.

**Toma de decisiones:** Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos institucionales de la corporación Marzam.

**Tabla N° 24:** Valoración del factor capacidad de análisis.

Capacidad de análisis		
		<b>Prueba escrita</b>
1	Jefe departamental	200
2	Jefe de área	200
3	Experto	150
4	Especialista	150
5	Analista	100
6	Apoyo administrativo	50

**Elaborado por:** Autor de investigación

#### **4.8.3. Ejemplo de descripción de factores**

**Educación.** El factor Educación valora los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades del puesto y alcanzar los resultados previstos en el cargo al cual se estuviera aplicando dentro de la corporación Marzam. La Educación es adquirida mediante estudios formales.

**Experiencia.** Este factor valora la experiencia de trabajo necesaria para que un empleado pueda desempeñar el cargo que se encuentra vacante dentro de la corporación Marzam sin dificultad. Involucra el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros cargos similares que capacitan a una persona.

**Responsabilidad.** Este factor valora las responsabilidades del puesto respecto a los resultados que debe lograr, el cuidado y discreción necesarios en el desempeño del cargo como el manejo responsable de las herramientas que se utilizan dentro de la institución. Considera también, la responsabilidad en la toma de decisiones que pueden afectar a: la generación, servicio al cliente; a la administración de recursos; y, a la protección de información de naturaleza confidencial, con lo cual se podrá cumplir de manera segura, eficiente y eficaz los objetivos y metas institucionales de la Corporación Marzam.

#### **Proceso de Ponderación de Factores**

- La suma de los puntos de todos los factores seleccionados debe dar un total de 1.000.

- Se asigna la ponderación a los factores dependiendo de la importancia de los mismos.
- Es posible que todos los factores seleccionados tengan la misma ponderación.

#### **4.8.4. Proceso de gradación de factores y ponderación**

- Analizar la estructura orgánica.
- Tomar en cuenta la estructura de cargos ideal.
- Definir el número de niveles jerárquicos.
- Dividir el valor asignado a cada factor para el número de niveles jerárquicos.
- El valor obtenido asignar al primer grado.
- Posteriormente, aplicar la progresión aritmética para el resto de grados.

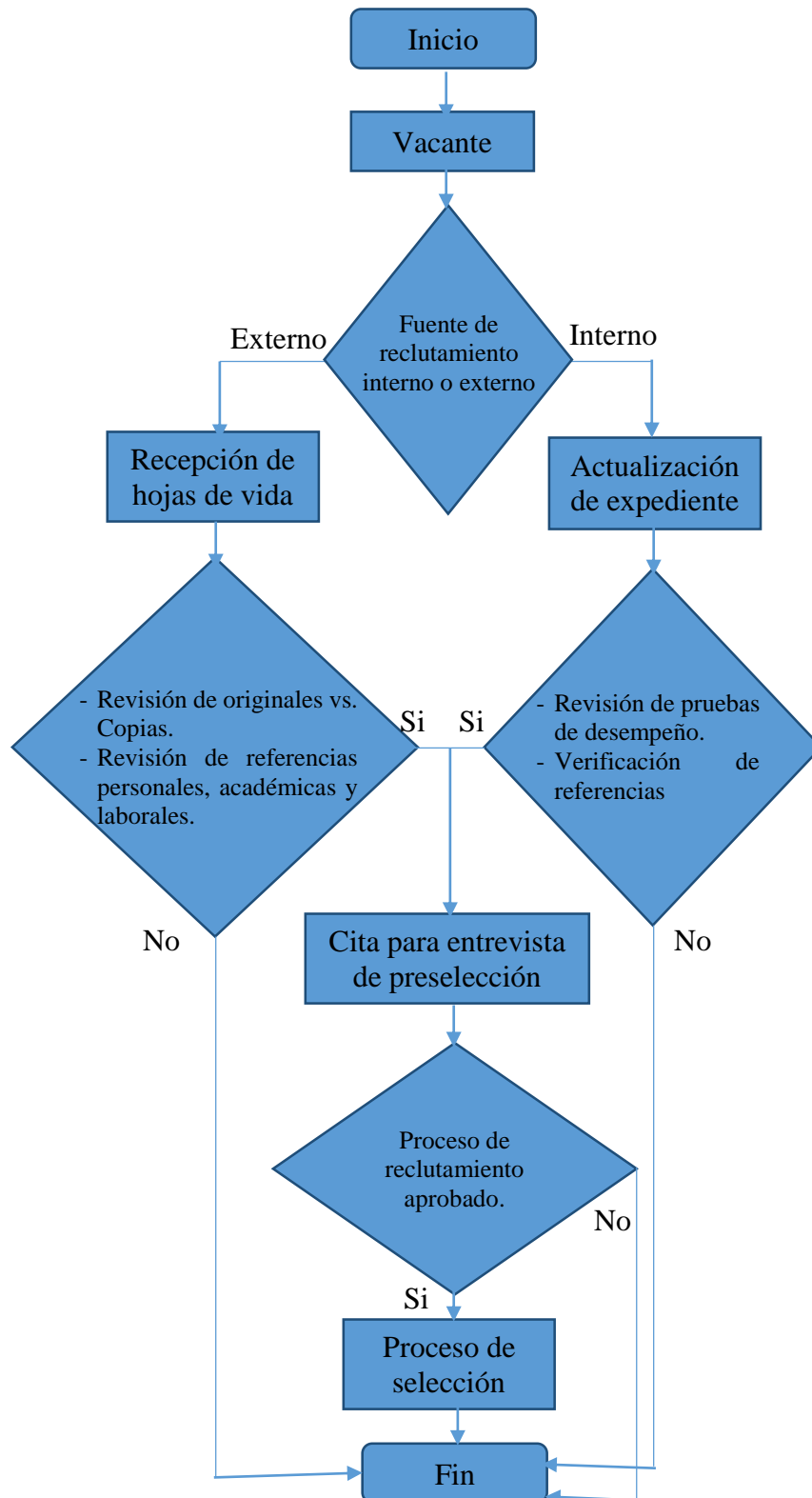
#### **4.8.5. Ejemplo de factores y ponderación**

Educación	300 puntos
a. Ciclo básico	75
b. Bachiller	150
Superior	225
Magister	300

#### **4.8.6. Proceso de asignación de puntos a los puestos**

- Se asignan los puntos de cada grado, de cada factor a cada puesto que conforma la estructura orgánica de la corporación Marzam.
- Una vez asignados los valores de cada grado, de cada factor se procede a sumar los mismos, obteniéndose un puntaje total por cada puesto que conforma el equipo de trabajo del grupo corporativo Marzam.

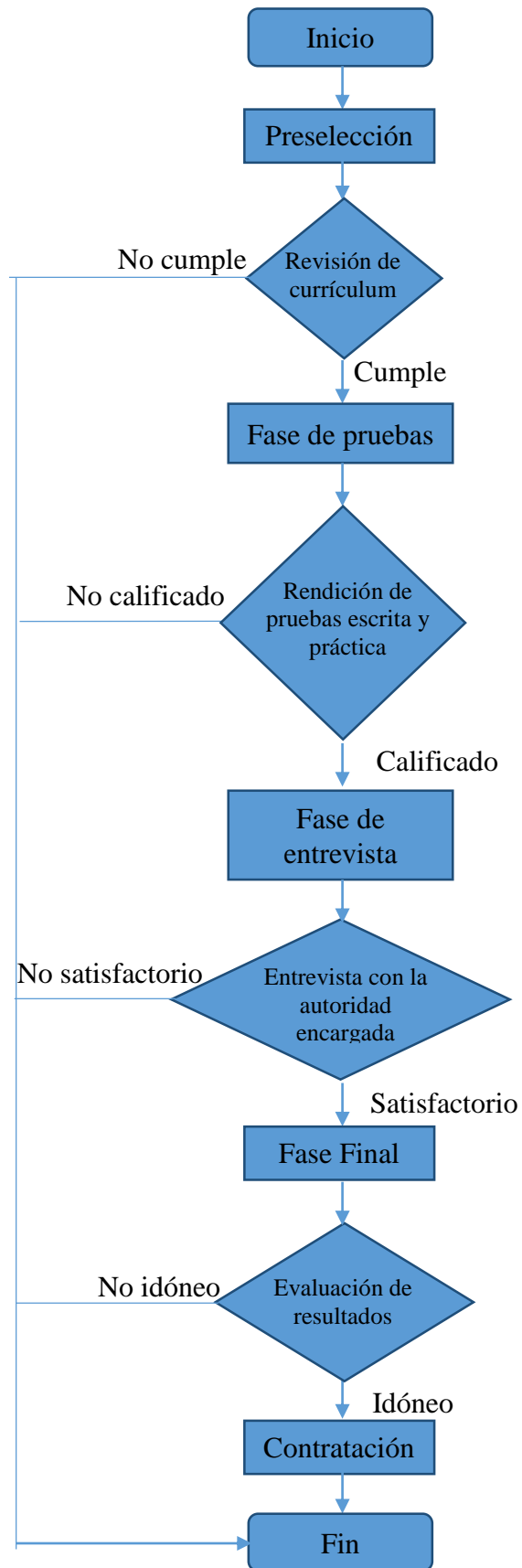
#### 4.8.7. Proceso de reclutamiento de personal



**Figura N° 22:** Proceso de reclutamiento de personal  
Elaborado por: Autora de Tesis



#### 4.8.8. Proceso de selección de personal



**Figura N° 23:** Proceso de selección de personal  
Elaborado por: Autora de Tesis

## **Documentos relacionados**

- Correo Solicitud Personal
- Registro de contratación
- Correo Ingreso Personal
- Currículum Vitae Aspirantes
- Archivo del Personal
- Registro de Cumplimiento de Competencia
- Registro Entrega Información
- Contrato
- Tabla Valoración Competencia

### **4.8.9. Fase de méritos**

El momento de establecer el requerimiento, se define qué tipo de requisitos mínimos deben cumplir los candidatos en lo que respecta a estudios, experiencia y capacitación adicional que se requiere para las actividades de la Corporación Marzam. Cada convocatoria especificará la ponderación de capacitación a ser calificada.

### **4.8.10. Fase de oposición**

- Pruebas 25%
- Entrevistas 25%

### **4.8.11. Calificación de oposición:**

- Pruebas Psicométricas (externos)
- Prueba Técnica Automatizada
- Entrevista de Competencias
- Entrevista Técnica
- Resultados Evaluación del Desempeño (personal interno).

#### **4.9. Formación y desarrollo**

Es indispensable desarrollar programas que vayan acorde con las metas y estrategias organizacionales de las cuales depende la Corporación Marzam para el logro de sus objetivos, que deberá constar de cuatro fases:

- *Evaluación de necesidades*

Para definir las necesidades de capacitación en el personal del grupo corporativo, será a través de la evaluación del desempeño con lo cual se obtendrá un conocimiento específico de las deficiencias que existen en el personal y fortalecerlos para que mejore la competitividad de la empresa a través del mejoramiento continuo de los trabajadores.

En la ejecución de la evaluación de necesidades es importante considerar los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño, con lo cual se podrán descubrir los aciertos y desaciertos en el desarrollo de las actividades de los trabajadores de la empresa, de igual forma permite conocer cuáles de los sectores de la empresa requieren una atención inmediata.

Así como por medio de la evaluación del desempeño es importante aplicar una observación directa en la que se podrá verificar los puntos débiles o ineficiencia en la realización de las labores como atraso en relación un cronograma establecido, faltas disciplinarias, cumplimiento en las rutinas de trabajo.

Y por último encuestas al personal y entrevistas con los jefes de área quienes son los directamente involucrados con el personal a cargo y conoces las falencias que se presentan y por consiguiente conoces además las carencias de capacitación del personal. Todas estas acciones estarán a cargo del Gerente de Talento Humano de la Corporación Marzam.

- *Diseño de programa*

En base a los resultados obtenidos en la evaluación de necesidades, se diseñan y programan las capacitaciones requeridas por el personal con la finalidad de dar continuidad a los procedimientos establecidos para el desarrollo de las actividades de la empresa, mejorando el rendimiento de los trabajadores y aumentando la competitividad de la corporación.

Esta acción se encontrará a cargo del Gerente de Talento Humano y sus respectivos asistentes, y las capacitaciones serán dictadas en horarios que no interrumpen las jornadas laborales en el salón de conferencias de la empresa.

- *Instrumentación*

Los instrumentos requeridos para llevar a cabo las acciones descritas serán los cuestionarios para las encuestas al personal, los formularios de entrevistas para los jefes de área, los formularios de evaluación de desempeño, por último las matrices donde se concretarán los resultados y el tipo de capacitación requerida.

- *Evaluación*

Para evaluar los resultados obtenidos se dará un tiempo máximo de tres meses, posterior a dicho lapso de tiempo se aplicará una evaluación de desempeño para calificar el aumento en la gestión de las actividades de los trabajadores que fueron capacitados de acuerdo a las necesidades descritas en la primera acción evaluativa.

#### **4.9.1. Plan de capacitación**


El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores del Grupo Corporativo Marzam.

Para efectos de los cambios realizados en la organización administrativa de la Corporación Marzam, además de varios puntos de importancia para el desarrollo de las actividades de los trabajadores, es necesario se implemente el plan de capacitación descrito en el siguiente punto, a través de la tabla N° 25.

#### **4.9.2. Proceso del Plan de Capacitación.**

El proceso de capacitación será desarrollado en base al siguiente plan, mediante el cual se describen los nuevos cambios contenidos en la presente propuesta:

Tabla N° 25: Plan de capacitación propuesto.

 <p><b>CORPORACIÓN MARZAM</b></p> <p><b>Plan general de capacitación anual</b></p>	
<b>Objetivo:</b>	Capacitar al personal de la empresa para un mejoramiento personal y profesional en el ejercicio de sus actividades.
<b>Dirigido a:</b>	Personal del Grupo Corporativo Marzam.
<b>Responsable:</b>	Departamento de Talento Humano
<b>Número de capacitaciones anuales:</b>	Seis.
<b>Intervalo de tiempo:</b>	Bimensual.
<b>Duración de cada capacitación:</b>	Cuatro horas.
<b>Capacitador:</b>	Gerente de Talento Humano
<b>Contenidos:</b>	<p><b>Capacitación 1.-</b> Será impartida a principio de año dando a conocer las políticas institucionales, visión, misión, objetivos estratégicos, y la planificación estratégica con la cual se manejarán las actividades comerciales de la corporación y las metas a alcanzar en el corto plazo.</p> <p><b>Involucrados:</b> Todo el personal de la empresa.</p> <p><b>Capacitación 2.-</b> Tendrá como finalidad, fortalecer el sentido de comunicación de procedimientos entre los involucrados del departamento financiero, identificar técnicas y métodos aplicados para reducir el fraude contable, realizar técnica dinámica fomentando la colaboración y cooperativismo entre compañeros.</p> <p><b>Involucrados:</b> Departamento financiero y todas sus áreas relacionadas</p>

	<p><b>Capacitación 3.-</b> Socializar la aplicación del diseño de gestión de talento humano, los métodos de calificación y valoración de los puestos y de los posibles candidatos a las vacantes que se llegaran a abrir dentro de la empresa.</p> <p><b>Involucrados:</b> Departamento de desarrollo humano y organizacional.</p> <p><b>Capacitación 4.-</b> Desarrollo del sentido de liderazgo, planteando metas departamentales para lograr llegar a los objetivos institucionales.</p> <p><b>Involucrados:</b> Jefes departamentales.</p> <p><b>Capacitación 5.-</b> Taller participativo con dinámicas motivacionales, fomentando la cooperación interdepartamental, el compañerismo y la colaboración entre los miembros de la empresa para el logro de metas y objetivos.</p> <p><b>Involucrados:</b> Todo el personal de la compañía</p> <p><b>Capacitación 6.-</b> Comunicar a todos los integrantes de la empresa sobre los cambios acerca de la gestión de talento humano aplicadas y la reorganización del sistema administrativo jerárquico de la corporación.</p> <p><b>Involucrados:</b> Todo el personal de la compañía.</p>
<b>Espacio físico:</b>	Salón de reuniones de la empresa en el edificio “El Navío”; para la totalidad de empleados se solicitará un auditorium de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Elaborado por: Autor de investigación

Dentro del presente plan se muestran capacitaciones de manera general, cuando la empresa requiera alguna capacitación específica el procedimiento a seguir será el descrito en el

epígrafe 4.9. denominado formación y desarrollo donde se detallan las fases para la programación de capacitaciones en base a las necesidades específicas que se presenten en el personal del Grupo Corporativo Marzam.

#### **4.9.3. Competencias**

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Iniciativa

#### **4.10. Plan de carrera**

Un programa de desarrollo profesional que puede ser aplicado en el Grupo Corporativo Marzam, debe recibir el apoyo de los directivos de la institución y del personal de Recursos Humanos, así como también debe reflejar las metas y la cultura de la organización.

Para poder aplicar un plan de carrera en la corporación Marzam, se tiene en primer lugar que desarrollar la respectiva valoración de puestos para determinar el perfil y el rendimiento que debe tener el personal dentro de cada cargo.

Posteriormente se deberán aplicar indicadores de gestión expresados en el epígrafe 4.12 tabla N° 28 mediante los cuales se podrá valorar la capacidad del personal midiendo los resultados obtenidos durante un tiempo no mayor a 12 meses con lo que dicho rendimiento servirá para un futuro ascenso o en caso de la apertura de nuevos cargos el personal mejor calificado sea principal postulante a ocupar la vacante creada.

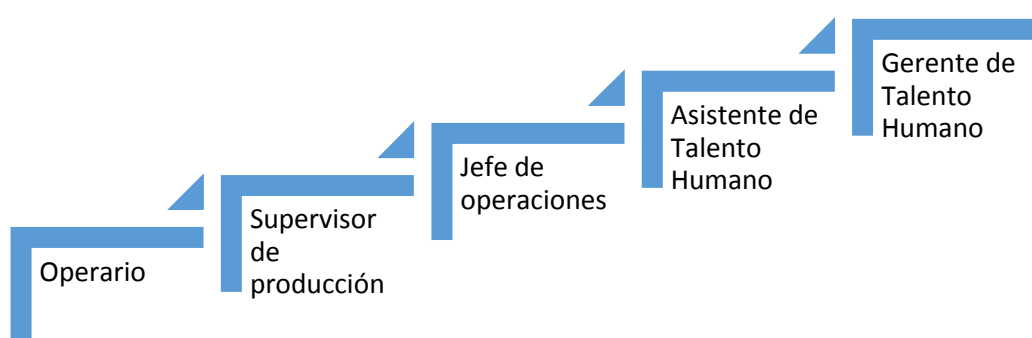
Para cada uno de los colaboradores, el plan de carrera y desarrollo es una oportunidad importante para:

1. Identificar sus intereses, fortalezas y áreas de oportunidad.
2. Obtener información acerca de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
3. Reconocer sus objetivos profesionales actuales y con visión a futuro.
4. Diseñar un plan de acción efectivo para alcanzar dichos objetivos.

El diseño de plan de carrera aplicable a la corporación Marzan será como se muestra en las siguientes figuras; cabe resaltar que las condiciones podrán variar de acuerdo a la preparación

académica, capacitaciones que tuvieran y los resultados en las evaluaciones de desempeño, siempre y cuando exista la vacante o se dé un nueva plaza de trabajo de acuerdo a las necesidades de la empresa según vaya creciendo en actividades comerciales.

En el caso de los directivos, quienes se encuentran en los niveles superiores, al realizar las evaluaciones respectivas y de acuerdo a su preparación, como incentivo tendrán la oportunidad de asociarse a la empresa a través de la creación de nuevas sucursales o mediante la modalidad de franquicia, con todo el respaldo logístico del grupo corporativo Marzam.



**Figura N° 24:** Plan de Carrera – Talento Humano  
**Elaborado por:** Autora de Tesis



**Figura N° 25:** Plan de Carrera – Talento Humano  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

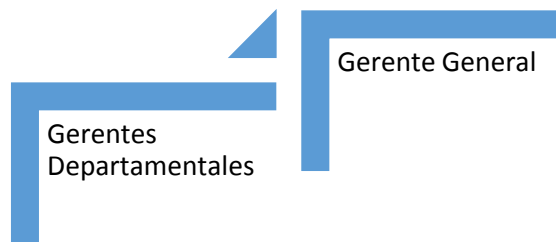


**Figura N° 26:** Plan de Carrera – Financiero  
**Elaborado por:** Autora de Tesis





**Figura N° 27:** Plan de Carrera – Comercial  
**Elaborado por:** Autora de Tesis



**Figura N° 28:** Plan de Carrera – Gerencia  
**Elaborado por:** Autora de Tesis



**Figura N° 29:** Plan de Carrera – Asistentes  
**Elaborado por:** Autora de Tesis



**Figura N° 30:** Plan de Carrera – Auditoría  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

Con el plan de carrera diseñado se motivará al personal para mejorar el rendimiento con la finalidad de poder aspirar a un nuevo puesto de acuerdo al perfil y el desempeño demostrado durante el ejercicio de sus funciones.

#### 4.11. Remuneraciones y servicios al personal

Constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores de la corporación por llevar a cabo las tareas que la empresa asigna a sus empleados; y la compensación puede ser directa e indirecta.

##### 4.11.1. Remuneraciones

Se aplica la remuneración variable contemplada dentro de los objetivos del Grupo Corporativo MARZAM, la cual está estrechamente ligada a los resultados, además depende de la productividad, y del compromiso de los colaboradores con el resultado de su actividad comercial, también son consideradas las cargas laborales y el compromiso de responsabilidad para el establecimiento de los rubros descritos a continuación:

**Tabla N° 26:** Remuneraciones

<b>Cargos</b>	<b>Sueldo Básico</b>
Presidente	\$2.500,00
Gerente General	\$2.500,00
Asistente de Gerencia	\$750,00
<b>Área Financiera</b>	
Gerente Financiero	\$1.750,00
Asistente de contabilidad	\$950,00
<b>Área Comercial</b>	
Gerente Comercial	\$1.750,00
Asistente Comercial	\$950,00
<b>Área de Talento Humano</b>	
Gerente de Talento Humano	\$1.750,00
Asistente de Talento Humano	\$950,00
Trabajador Social	\$820,00
<b>Departamento legal</b>	
Asesor Jurídico	\$1.150,00
<b>Departamento de Auditoría</b>	
Auditor	\$1.150,00

<b>Producción</b>	
Personal Operativo	\$400,00

**Fuente:** (Grupo Corporativo Marzam, 2015)

**Elaborado por:** Autor de investigación

La tabla que antecede fue elaborada en base a los sueldos que actualmente percibe el personal que labora en el Grupo Corporativo Marzam.

#### **4.12. Técnicas de gestión del desempeño**

##### **Evaluación del desempeño**

Dentro de la evaluación de desempeño que se realizará en la Corporación Marzam, deben ser establecidas las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo, mediante las cuales la empresa podrá medir y mejorar el desempeño organizacional.

Dentro de las normas a ser cumplidas dentro de la Corporación Marzam y que sirven como parámetro para la evaluación de desempeño se consideran las siguientes:

- Presentación de los trabajadores administrativos con uniforme otorgado por la empresa.
- Horario de ingreso a las 08:00, se permitirá hasta 15 minutos para no ser considerado como atraso.
- Cumplir con las actividades solicitadas en el menor tiempo posible considerando la complejidad de cada caso.
- Las demás que se describan mediante el reglamento interno de trabajo.

Como política empresarial aplicables al desempeño de los trabajadores se tienen las siguientes:

- Buena comunicación interdepartamental.
- Propiciar el buen ambiente de trabajo.
- Promover el trabajo en equipo para cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
- Demostrar eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades.

Las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto, permiten establecer los indicadores necesarios para que se puedan aplicar las evaluaciones respectivas y conocer el nivel de desempeño que tiene el personal en cada una de las áreas del grupo corporativo.

Para la evaluación de desempeño se tomarán en cuenta factores tales como, cumplimiento, puntualidad, eficiencia, eficacia, calidad, capacitaciones, cooperativismo, resultados; los mismos que tendrán asignados una calificación tanto mínima como máxima dentro de una escala valorativa, que se representará en base a porcentajes, determinando acciones a seguir de acuerdo a la valoración obtenida por cada trabajador. Como se detalla a continuación:

**Tabla N° 27:** Valoración para evaluación de desempeño

	Prueba escrita	Prueba práctica						Valoración personal Total			
		Manejo de estrés	Puntualidad	Cooperativismo	Resultados	Eficiencia	Eficacia	Jefe departamento		Jefe de área	
								Cumplimiento de objetivos	Calidad de labores	Cumplimiento de objetivos	Calidad de labores
Puntaje individual	200	55	75	50	100	60	60	100	100	100	100
Puntaje grupal	200	400						200		200	
Equivalencia porcentual	20%	40%						20%		20%	

Elaborado por: Autor de investigación

Para que sea aplicada la escala valorativa que precede en la tabla N° 27 se deberán emplear los indicadores que se presentan a continuación en la tabla N° 28, donde se expresan las características de cada aspecto, y cómo serán interpretadas las calificaciones descritas, con la finalidad de brindar un conocimiento específico sobre el desempeño de los trabajadores de acuerdo al área donde desarrollan sus actividades.

**Tabla N° 28:** Indicadores de prueba práctica y valoración personal

Aspecto	Indicador	Descripción
<b>Prueba escrita</b>		
Prueba escrita	$PE = \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}}$	<p>El resultado obtenido mediante el indicador será multiplicado por la calificación máxima que para este caso es 200 y la valoración obtenida es la calificación que se le asignará al trabajador. Para efectos de despejar el indicador la prueba tendrá un puntaje máximo el cual es considerado como ponderación, y la calificación que obtenga se dividirán para la ponderación, es decir, por ejemplo si son 15 preguntas con un valor de 1 punto cada pregunta y solo respondió correctamente 9 entonces el indicador sería <math>\frac{9}{15} = 0,60</math> que al multiplicarlo por el puntaje representativo de la prueba escrita <math>0,60 \times 200 = 120</math>.</p>

<b>Prueba práctica</b>		
Manejo del estrés	$ME = \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}}$	<p>Para la aplicación de este indicador se emplearán encuestas cortas a los empleados en relación al trabajador que se está evaluando para conocer el nivel de asertividad y comunicación que tiene durante la jornada de trabajo y como se ve influenciado el carácter de éste con la presión, para cual se asignará una valoración a cada tipo de respuesta que al final será sumado.</p> <p>Por ejemplo, en respuestas sugeridas como:</p> <p>( ) Alto = 3  ( ) Medio = 2  ( ) Bajo = 1</p> <p>( ) Excelente = 3  ( ) Bueno = 2  ( ) Malo = 1</p> <p>Las respuestas positivas denotarán una calificación más alta.</p>
Puntualidad	$PTT = \frac{\text{Días asistidos sin atrazo}}{\text{Días laborados al mes}}$	<p>Para el aspecto de la puntualidad se toman en cuenta dos indicadores, de</p>

	<p><i>PTL</i></p> $= \frac{\text{Actividades ejecutadas a tiempo}}{\text{Actividades asignadas por mes}}$	<p>los cuales dicho resultado será promediado entre dos, el puntaje máximo es de 75 que presentado de manera porcentual será 7,50%.</p> <p>Por ejemplo si durante el mes se han tenido 20 días laborables y de estos 15 el trabajador ha asistido dentro del horario normal significa que la calificación será 0,75.</p> <p>De igual forma si dentro de los días laborables contados dentro de un mes, se hubieran asignado 30 actividades y de estas solo se cumplieron 20 en el tiempo determinado, el resultado sería 0.67.</p> <p>Ambos resultados se suman y el resultado se divide entre 2 para promediar y dicho promedio se lo multiplica por 75 que es la calificación máxima y de ahí se determina la calificación obtenida que para el presente caso es 53,25.</p>
Cooperativismo	$CO = \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}}$	Para la ejecución del presente indicador se

		dispondrá de una encuesta a los trabajadores que componen el área o departamento del empleado evaluado para determinar el nivel de cooperativismo y predisposición al trabajo en equipo del funcionario.
Resultados	$RE = \frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades asignadas por mes}}$	Para este indicador se utilizan las actividades que han sido asignadas durante un tiempo determinado, que para el presente caso es un mes, y dentro el mismo período de tiempo cuántas han sido cumplidas sean dentro del tiempo establecido o extemporáneamente dentro del mismo período.
Eficiencia	$EFI = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Ponderación}}$	Este indicador se mide a través de la aplicación de una encuesta, la cual es aplicada entre los compañeros del área, la cual cada opción de respuesta tendrá una calificación específica lo que permitirá a través de la ponderación calificar el rendimiento en eficiencia del trabajador evaluado, en referencia del tiempo invertido en la ejecución de



		las actividades y los recursos necesarios para la misma.
Eficacia	$EFA = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Ponderación}}$	Éste indicador será medido de igual forma mediante encuesta a los compañeros de área del trabajador evaluado, considerando aspectos sobre ejecución de tareas y el grado de satisfacción entre esos sobre el cumplimiento de las mismas.
<b>Valoración – Jefe departamental</b>		
Cumplimiento de objetivos	$COB - JD = \frac{\text{Tareas cumplidas a tiempo}}{\text{Tareas asignadas}}$	Este indicador se lo elabora en base a informes del jefe departamental sobre las actividades encomendadas y cumplidas por el trabajador evaluado, el cual según el resultado obtenido, éste será multiplicado por la calificación máxima de este aspecto para obtener la calificación específica del empleado.
Calidad de labores	$CL - JD = \frac{\text{Tiempo} + \text{satisfacción} + \text{recursos}}{\text{Ponderación de actividades}}$	Este indicador se lo elabora en base a informes del jefe departamental sobre las actividades encomendadas, calificando el tiempo de entrega, la satisfacción del cliente y los recursos empleados para la conclusión de la labor, el cual según el

		resultado obtenido, éste será multiplicado por la calificación máxima de este aspecto para obtener la calificación específica del empleado.
<b>Valoración – Jefe de área</b>		
Cumplimiento de objetivos	$COB - JA = \frac{Tareas\ cumplidas\ a\ tiempo}{Tareas\ asignadas}$	Este indicador se lo elabora en base a informes del jefe de área sobre las actividades encomendadas y cumplidas por el trabajador evaluado, el cual según el resultado obtenido, éste será multiplicado por la calificación máxima de este aspecto para obtener la calificación específica del empleado.
Calidad de labores	$CL - JA = \frac{Tiempo + satisfacción + recursos}{Ponderación\ de\ actividades}$	Este indicador se lo elabora en base a informes del jefe de área sobre las actividades encomendadas, calificando el tiempo de entrega, la satisfacción del cliente y los recursos empleados para la conclusión de la labor, el cual según el resultado obtenido, éste será multiplicado por la calificación máxima de este aspecto para obtener la calificación específica del empleado.

Elaborado por: Autor de investigación

Con la aplicación de los indicadores descritos en la tabla que antecede, estos resultados deberán ser analizados por el Gerente de Talento Humano y en base a la escala porcentual presentada en la tabla N° 19 para definir las necesidades del personal.

Como primera acción para mejorar los índices de rendimiento, se deberán mejorar las motivaciones al personal, es decir brindarle un reconocimiento a una buena labor de manera pública para que entienda la importancia de su trabajo, adicional se debe ejecutar el plan de capacitación para difundir las nuevas estrategias aplicadas a la gestión del talento humano dentro del Grupo Corporativo.

Todas estas acciones deben estar autorizadas y analizadas por el Gerente General y el Presidente de la empresa, además que deben participar en las actividades de mejoramiento los Gerentes de cada área de la empresa.

#### **Objetivos estratégicos institucionales.**

- Fomentar la especialización del Talento Humano que conforma la estructura organizacional de la Corporación Marzam a través de la formación y la investigación permanente.
- Convertir el Grupo Corporativo Marzam debe ser el mejor lugar para trabajar, implementando los subsistemas de RR.HH.
- Fortalecer la cultura organizacional, en liderazgo, valores, ética y trabajo en equipo con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral de los empleados de la Corporación Marzam.

#### **Logros obtenidos**

Aplicación de la evaluación de desempeño como un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución del Grupo Corporativo MARZAM

### **Objetivo a corto plazo**

Mejorar la herramienta de evaluación en el Grupo Corporativo Marzam hasta que proporcione resultados en sus diferentes áreas de trabajo y departamentos.

### **Objetivos alineados.**

- Mejorar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo.
- Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones y destituciones.
- Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la Corporación.
- Que el sistema de gestión de recursos humanos bajo el concepto de evaluación del desempeño en mecanismo de retroalimentación para los demás sistemas de administración de la corporación.

### **4.13. Auditoría de gestión**

La auditoría de gestión se encontrará a cargo del departamento de auditoría con ayuda del departamento de talento humano, con la finalidad de analizar el recurso humano con el que cuenta la Corporación Marzam y verificar que cumple con los requerimientos necesarios para el cumplimiento de sus labores y, en el caso de existir deficiencias aplicar los correctivos necesarios. Para la debida aplicación de la auditoría de gestión se deben realizar los siguientes pasos:

- Diagnóstico.
- Preparación de hojas de trabajo.
- Entrevistas.
- Encuestas de opinión y actitud.
- Opinión de las otras áreas del servicio que reciben.
- Análisis de registros.

- Análisis de los aspectos de seguridad e higiene.
- Elaboración y análisis de indicadores de gestión
- Evaluación de quejas, de compensaciones, de políticas y programas.
- Buzón de sugerencias.
- Evaluación de cumplimiento de metas.

#### **4.14. Gestión Disciplinaria**

Tiene por objetivo dar a conocer un proceso disciplinario que asegure el tratamiento justo y equitativo del personal que labora en la Corporación, asegurando el mantenimiento de un clima laboral armónico donde se respeten los derechos que determina la Constitución, Código de Trabajo y demás leyes y normativas que rijan las actividades del Grupo Corporativo MARZAM.

##### **4.14.1. Faltas.**

- **Faltas Administrativas**, las infracciones cometidas por parte del personal laboral en violación a la Ley, Reglamento y este Estatuto.
- **Faltas leves**, las que se causaren por falta de diligencia y cuidado en el cumplimiento de sus funciones.
- **Faltas graves**, las que se causaren con negligencia en el cumplimiento de sus funciones, y cuyo resultado no constituya una infracción de mayor gravedad.
- **Delitos y contravenciones**, se sujetarán a la Legislación Penal en cuanto a su aplicación y procedimiento.

##### **4.14.2. Sanciones.**

Según la gravedad de la falta se aplicarán los correctivos que estén inscritos en el respectivo reglamento interno de la empresa y en concordancia a lo que establece el Código de Trabajo:

##### **Amonestación verbal con registro en su carpeta.**

- Amonestación escrita con registro en su carpeta.

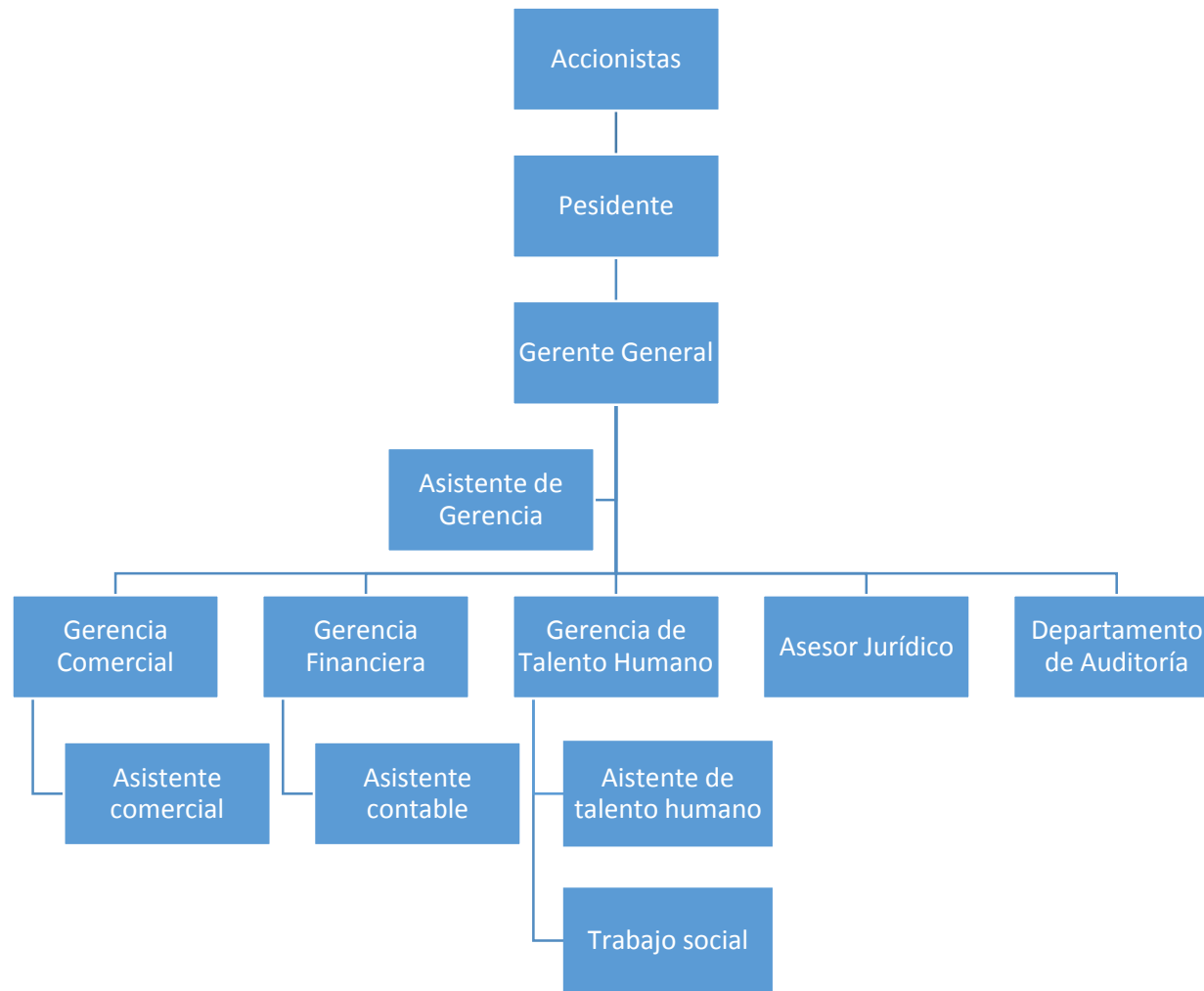
- Sanción pecuniaria de hasta el 10% de su remuneración unificada mensual.
- Suspensión temporal de hasta treinta días, sin derecho a la remuneración.
- Destitución.

#### **4.14.3. Procedimiento Sancionatorio**

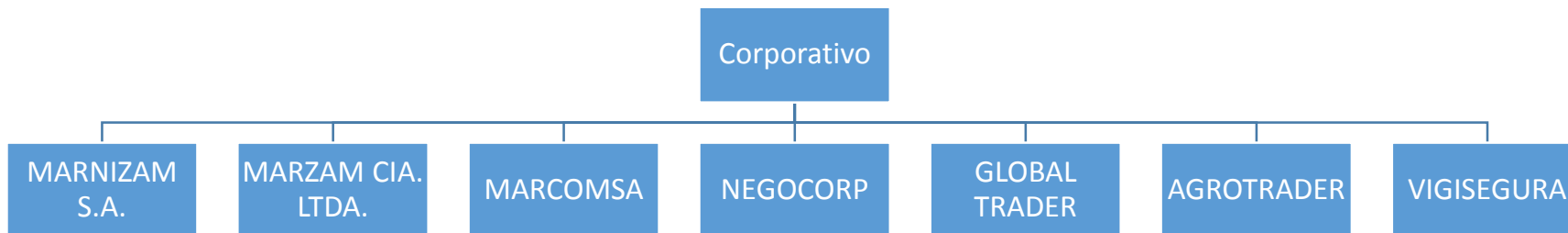
Para las amonestaciones verbales, escritas y sanciones pecuniarias, es el siguiente:

- El jefe inmediato del empleado que haya cometido una falta dentro del ejercicio de sus funciones en la Corporación, deberá notificar por escrito al Jefe de Talento Humano, en el término máximo de tres días de los hechos que se le imputan al trabajador.
- El Jefe de Recursos Humanos notificará al trabajador para que en el término de un día, presente las pruebas de descargo de los cuales se crea asistido.
- Presentada las pruebas de descargo por parte del trabajador, el Jefe, impondrá la sanción correspondiente, según sea el caso.
- El procedimiento que se debe observar en la Dirección de TT.HH. del Grupo Corporativo MARZAM, para la suspensión y destitución aplicando el Código de Trabajo.

#### 4.15. Mejoramiento al organigrama corporativo



**Figura N° 31:** Organigrama corporativo propuesto  
**Elaborado por:** Autor de investigación



**Figura N° 32:** Organigrama jerárquico propuesto por empresas  
**Elaborado por:** Autor de investigación



En la figura N° 30 se describe la estructura que debe tener la corporación con la finalidad de reducir la utilización de recursos, la figura jurídica de Corporación o Grupo Corporativo es la simplificación de los niveles jerárquicos, es decir de las empresas que forman parte de la estructura corporativa no es necesario que tengan un gerente y un presidente cada una, ya que esto significaría sueldos y beneficios adicionales, al formar la corporación una persona será nombrada representante legal de la misma y por consiguiente otra persona de la junta asume las funciones de presidente, al estar el grupo de empresas bajo la dirección del corporativo el mismo gerente de éste dirige las operaciones de cada una de las empresas.

Con lo antes expuesto se determina que la corporación tendrá un Gerente General, Presidente, y sus respectivos Gerentes Departamentales mediante los cuales se dirigirán las operaciones y actividades comerciales de cada una de las empresas que la conforman. Y cada empresa con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos y estrategias tendrán sus respectivos mandos medios de acuerdo a las actividades que se desarrollan en cada una.

Esta conclusión ha sido promovida por la necesidad de reestructurar el nivel jerárquico de la Corporación Marzam para la optimización de recursos, es así que luego de haber analizado el sistema organizacional se ha podido determinar que las funciones que se ejercen dentro de los cargos considerados de altos mandos son susceptibles a simplificación, por tanto es importante la aplicación del nuevo organigrama, contenido en la presente propuesta.

#### 4.16. Cronograma de implementación de la propuesta.

**Tabla N° 29:** Cronograma de implementación de la propuesta

#	Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de propuesta.												
2	Aprobación de propuesta												
3	Selección de facilitador												
4	Reestructuración de organización corporativa												
5	Diseño e implementación de pruebas escritas para evaluación de desempeño.												

6	Análisis de perfiles de puestos para valoración.													
7	Aplicación de auditoría de gestión para medir resultados de propuesta													

Elaborado por: Autor de investigación

#### 4.17. Presupuesto de implementación de la propuesta

Tabla N° 30: Presupuesto de implementación de la propuesta

Cantidad	Rubro	Precio unitario	Valor total
6	Facilitador	\$500,00	\$3.000,00
6	Cofee brake	\$300,00	\$1.800,00
1	Proyector	\$800,00	\$800,00
1	Computadora	\$750,00	\$750,00
6	Arreglos de espacio físico	\$50,00	\$300,00
1	Materiales de oficina	\$25,00	\$25,00
1	Materiales varios	\$43,00	\$43,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$6.718,00</b>
1	Imprevistos	\$671,80	\$671,80
<b>Total</b>			<b>\$7.389,80</b>

Elaborado por: Autor de investigación

4.18. Plan estratégico.

125

Plan estratégico para la Corporación Marzam 1 de 5							
Objetivo	Estrategias	Planes de acción	Plazos	Responsables	Indicadores	Medios de verificación	Recursos financieros
Definir una escala valorativa para la evaluación del desempeño.	Identificar a través de la evaluación de desempeño las deficiencias del personal a ser tratadas mediante las capacitaciones.	Formular un listado de los puestos administrativos que componen la organización.	12 meses	Dep. de Talento Humano	<i>Procedimientos de valoración cumplidos</i> <i>Procedimientos de valoración definidos</i>	Listado de puestos	\$55,00
		Establecer las funciones y responsabilidades de cada cargo.				Detalle de responsabilidades de cada puesto.	
		Diseñar los parámetros de cumplimientos para cada puesto de acuerdo a las actividades a cumplir.				Listado de indicadores de gestión aplicables a cada cargo.	
		Definir los perfiles del personal a ocupar los cargos de la empresa acorde con la valoración de cada puesto.				Matriz de perfil de cada puesto.	
		Ejecutar evaluación de desempeño para identificar fortalezas y debilidades del personal.				Matriz de calificación de la evaluación a los trabajadores.	

Plan estratégico para la Corporación Marzam 2 de 5							
Objetivo	Estrategias	Planes de acción	Plazos	Responsables	Indicadores	Medios de verificación	Recursos financieros
Establecer un plan general de capacitaciones para el personal.	Establecer los procedimientos a cumplirse dentro de las actividades del área administrativa definiendo las competencias necesarias de cada cargo a desempeñar.	Detallar las funciones de cada puesto dentro del área administrativa.	12 meses	Departamento de Talento Humano	<i>Capacitaciones realizadas</i> <i>Capacitaciones programadas</i>	Listado de temas	\$6.350,00
		Seleccionar el personal idóneo para que se dicte la capacitación.				Listado de facilitadores	
		Programar las jornadas de capacitación con sus respectivos temarios.				Listado de temas	
		Ejecutar las jornadas de capacitación.				Cronograma	

**Plan estratégico para la Corporación Marzam 3 de 5**

Objetivo	Estrategias	Planes de acción	Plazos	Responsables	Indicadores	Medios de verificación	Recursos financieros
Incentivar al personal mediante la aplicación de un plan de carrera dentro de la empresa.	Motivar al personal administrativo para que mejore el rendimiento y la calidad en la ejecución de actividades	Desarrollar indicadores de gestión para medir el rendimiento de los trabajadores en base a las responsabilidades de cada cargo.	12 meses	Departamento de Talento Humano	<i>Actividades cumplidas justo a tiempo</i> <i>Actividades programadas a un tiempo definido</i>	Listado de indicadores de gestión aplicables a cada cargo.	\$95,00
		Determinar el nivel de rendimiento necesario para que proceda a un ascenso de un puesto vacante o nueva plaza de trabajo de nivel superior creada.				Matriz de calificación de rendimiento operativo en cada cargo.	
		Diseñar un reglamento mediante el cual se regule la participación interna de los trabajadores para ocupar un cargo de nivel superior.				Reglamento impreso.	
		Establecer los parámetros a cumplirse para el concurso de méritos y oposición en caso de aspirar a un ascenso.				Listado de exigencias para participar a cada puesto	

Plan estratégico para la Corporación Marzam 4 de 5							
Objetivo	Estrategias	Planes de acción	Plazos	Responsables	Indicadores	Medios de verificación	Recursos financieros
Establecer un manual de cargos que permita un desenvolvimiento de las actividades de los empleados acorde a las metas institucionales.	Establecer mediante el manual las funciones de cada empleado para que aumente la eficiencia y calidad en la ejecución de actividades y procedimientos	Listar los cargos que componen cada una de las áreas del grupo corporativo.	12 meses	Departamento de Talento Humano	<i>Manuales de cargos elaborados</i> <i>Manuales de cargos definidos</i>	Listado de los cargos de cada área y/o departamento de la empresa.	\$113,00
		Identificar los perfiles que son requeridos para cada cargo.				Listado de los perfiles por cada cargo de la empresa.	
		Determinar las obligaciones y deberes de cada puesto en relación al área que se encuentre y con que otras áreas se encuentran relacionado.				Lista de obligaciones y deberes de cada cargo.	
		Socializar la existencia del manual para conocimiento de los integrantes del grupo corporativo Marzam en el ejercicio de sus funciones.				Difusión del manual de cargos ante el personal de la empresa.	

Plan estratégico para la Corporación Marzam 5 de 5							
Objetivo	Estrategias	Planes de acción	Plazos	Responsables	Indicadores	Medios de verificación	Recurso financiero
Mejorar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Determinar los parámetros idóneos que permitirán un correcto proceso de selección de personal.	Identificar los cargos existentes, ocupados y vacantes.	12 meses	Dep. de Talento Humano	<i>Procedimientos de selección aplicados y desarrollados</i> <i>Procedimientos de selección definidos</i>	Listado de cargos.	\$105,00
		Definir las principales responsabilidades del personal a ocupar el puesto.				Manual de cargos	
		Determinar el perfil requerido de acuerdo al cargo vacante.				Manual de cargos.	
		Establecer los medios de comunicación mediante los cuales se buscará el personal nuevo.				Publicación de requerimiento de personal.	
		Calificar la documentación presentada de acuerdo a la escala valorativa.				Tabla de calificación.	
		Diseñar pruebas teóricas y prácticas de acuerdo al cargo que se postula.				Diseño de pruebas escritas y prácticas.	
		Socializar la metodología para el proceso de contratación entre los directivos.				Asistencia firmada.	

#### **4.19. Conclusiones de la propuesta**

De acuerdo con el modelo diseñado a través de la propuesta se establecen las valoraciones de los puestos definidos mediante calificaciones de acuerdo a cada área donde se ejercen las actividades como especifica en la tabla N° 5 página 83 del presente trabajo de investigación, de igual forma se presenta la tabla N° 6 en la misma página, con los rangos porcentuales en que se ubicarán a los empleados o las personas a quienes se esté evaluando para que se pueda determinar la idoneidad del perfil que tuviera para el cargo al cual se encuentra postulando.

Las capacitaciones al personal son importantes ya que permiten mejorar el ejercicio de sus actividades, además que se pueden resolver inquietudes que se tuvieran con respecto a determinadas funciones o responsabilidades que tienen determinados cargos, es así que mediante la tabla N° 12 en la página 91 se establece un plan de capacitaciones, direccionado a todo el personal así como también a empleados específicos según el área donde laboran dentro de la empresa provocando aumento en la calidad del trabajo, nivel de competitividad y rendimiento del talento humano.

El plan de carrera establecido mediante la presente propuesta, el cual se encuentra descrito en el epígrafe 4.10., a través de éste el personal se verá motivado a progresar, demostrando sus potencialidades y mejorando el rendimiento del mismo con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos institucionales de la Corporación Marzam.

Mediante el manual de cargos como se establece en el epígrafe 4.7.3., dentro de la página 80 de éste documento, con la participación y colaboración de los funcionarios principales, jefes departamentales y directivos de la corporación, se definen las funciones, responsabilidades, obligaciones y derechos que sustentan el ejercicio del cargo que se estuviera ocupando para el normal desarrollo de las actividades y con qué áreas o puestos se encuentra relacionado, permitiendo dar continuidad a las acciones administrativas que requiere el normal funcionamiento de la empresa.

Con la implementación del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal desarrollado desde el epígrafe 4.8.7. hasta el 4.8.11., se podrán llevar a cabo de manera sistemática y ordenada los procedimientos que impliquen la contratación del personal nuevo en las áreas que así lo requieran, y por consiguiente determinar al talento humano mejor calificado para que ocupe la vacante motivo del proceso.



## CONCLUSIONES

Mediante el análisis del talento humano de la corporación marzan se ha podido constatar que no son aplicados indicadores de gestión y tampoco evaluaciones de desempeño, por lo cual se hace imposible calificar el rendimiento de los trabajadores y por tanto imposibilita a una correcta toma de decisiones con respecto al personal de la empresa, es destacable que no existe un plan de carrera dentro de la organización lo que provoca desmotivación en los empleados, no existe una valoración de los puestos y por tanto no se tiene definido un perfil específico para que el talento humano idóneo ocupe los cargos de la empresa, y por último no son aplicadas capacitaciones para brindar un mejoramiento continuo a los trabajadores administrativos.

Para un debido proceso de reclutamiento, selección y evaluación se han diseñado los procedimientos específicos con los cuales se puede contratar al personal idóneo de acuerdo al perfil requerido por cada cargo a ser ocupado, mediante la debida valoración de los puestos descrita en la página 94, signado con el epígrafe 4.8., dichos recursos administrativos permiten al Departamento de Talento Humano clasificar los puestos y por consiguiente calificar los aspirantes a ocupar las vacantes mediante escalas valorativas y porcentuales establecidas en las tablas correspondientes permitiendo de esta manera obtener un nivel máximo de rendimiento del personal dando cumplimiento a las metas instituciones, mejorando la calidad y competitividad de los servicios que brinda el grupo corporativo Marzam.

A través de un análisis del clima organizacional, se ha podido comprobar que, la corporación tiene un alto índice de rotación de empleados, debido a que dentro de la misma se torna improbable el ascenso de los trabajadores, por lo cual el personal opta por mejores puesto en otras empresas cuando se presenta la oportunidad, o cuando surge la opción dentro de la misma corporación es motivado por el hecho de una nueva inversión y creación de empresa que forme parte del grupo corporativo, esto genera nuevas plazas de trabajo que son pretendidas por los trabajadores de la compañía para mejorar su nivel de ingresos y bienestar, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral dentro del epígrafe 4.10. que consta en la página 107 del presente documento se encuentran descritos los detalles que definen un plan de carrera dentro de la organización como medida de mejoramiento del clima laboral y disminuir la rotación de empleados.

Mediante el estudio aplicado se pudo diseñar el esquema idóneo que permitirá calificar y valorar el personal nuevo, certificando de esta manera que el puesto será ocupado por una persona que realmente cubra las expectativas y rinda dentro de lo establecido para el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos de la organización, dichos parámetros comprenden la valoración del puesto, la calificación de los perfiles de acuerdo a una escala valorativa y de acuerdo a una tabla porcentual de acuerdo a la calificación obtenida en comparación a la ponderación que se requiere en cada puesto de trabajo del Grupo Corporativo, además de la aplicación del plan de carrera que motivará al personal a mejorar el rendimiento laboral y por consiguiente aumenta los niveles de competitividad de la corporación, el cual es medible a través de la aplicación de indicadores de gestión.

De acuerdo con el análisis realizado y el estudio presupuestario en base a los lineamientos que deben de cumplirse con la ejecución de la propuesta contenida en el presente documento, se establece que el costo de implementación de la propuesta es de \$7.389,80 (SIETE MIL TRES CIENTOS OCHENTA Y NUEVE 80/100 DÓLARES AMERICANOS), con los cuales se capacitará al personal sobre las reformas que se implementarán dentro del sistema de gestión de talento humano para mejorar la calidad en los servicios y optimizar la utilización de recursos de la organización.

## RECOMENDACIONES

Mediante el presente trabajo de fin de maestría se establecen los indicadores y lineamientos a seguir para que la Corporación Marzam los aplique de manera continua con la finalidad de llegar a cumplir las metas institucionales en el corto y mediano plazo según como hayan sido definidas, estos lineamientos permitirán a la empresa contar con el personal mejor calificado para el ejercicio de sus actividades administrativas, económicas y comerciales.

Los procedimientos contenidos en la propuesta permitirán a la Corporación Marzam mejorar los niveles de calidad en el servicio administrativo y la competitividad de la misma en el mercado, mediante la valoración de los puestos con los cuales se determinan los perfiles necesarios para el ejercicio de actividades dentro de la empresa, lo que conlleva a un mejor ambiente laboral y mayor seguridad en la toma de decisiones, éste le permitirá a la compañía mantener un ritmo de mejoramiento continuo para sus trabajadores y en conjunto para toda la organización.

Incentivar al personal a través del plan de carrera donde cada integrante del área administrativa podrá tener una oportunidad de ascenso dentro de la compañía lo que permite mejorar el rendimiento motivados por la posibilidad de un mejor cargo con nuevas responsabilidades y mejores ingresos, todo esto a través de un mejoramiento continuo, brindando seguridad y posibilidades de ascensos dentro de la empresa para disminuir el nivel de rotación de trabajadores, y permitiendo dar continuidad a los procesos dentro de la compañía ya que el abandono de cargo por parte de una persona provoca demora en cualquier trámite que se estuviera llevando a cabo, de ahí la importancia de mejorar la condiciones laborales y la posibilidad de realizar carrera dentro de la empresa.

Implantar el diseño de gestión de talento humano propuesto en el presente trabajo de titulación, como aporte al mejoramiento organizacional del Grupo Corporativo Marzam, con la inversión propuesta para dicha implementación se logrará el aumento de los índices de calidad en el servicio administrativo de la empresa y la competitividad de la misma optimizando de esta manera los recursos aprovechando al máximo las capacidades del personal, mejorando la rentabilidad de la misma, lo que conlleva a un estabilidad laboral para todos los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles. (2008). *Gestión por competencia del talento humano en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Bohlander. (2010). *Administración de los recursos humanos en las empresas*. México D.F.: Ediciones Thomposon.
- Chiavenato. (2009). *La administración de Recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Corporación Marzam. (2005). *Sobre nosotros*. Recuperado el 16 de Febrero de 2015, de [http://www.marzam-online.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=27](http://www.marzam-online.com/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=27)
- Cuesta. (2008). *Tecnología de gestión de los recursos humanos*. La Habana, Cuba: Edición Ciencia y salud.
- Cuesta. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Ediciones Pérez.
- Dessler. (2010). *La administración del personal humano en las entidades empresariales*. México D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Ducceschi. (2010). *Técnicas Modernas de Dirección de Personal*. Madrid, España: Ediciones Ibérico Europea.
- Fred. (2009). *La administración estratégica*. México D.F.: Ediciones Pearson.
- Hammer. (2010). *Gerencia de procesos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Deusto.
- Harrington. (2010). *Mejoramiento en los procesos del talento humano en las empresas*. Madrid, España: Ediciones AEDOS.
- Hernández. (2011). *El talento humano como eje de las organizaciones empresariales*. México D.F.: Ediciones McGraw-Hill.
- Lexus. (2010). *Diccionario Lexus*. Madrid, España: Ediciones Lexus.
- Mariño. (2009). *Gerencia de Procesos*. Palmira, Colombia: Ediciones Alfaomega.
- Marzam. (2013). *Dpto. Administrativo de la Corporación Marzam*. Manta, Ecuador: Corporación Marzam.
- Marzam. (2013). *Informe del Dpto. Administrativo. Recursos Humanos*. Manta, Ecuador: Corporación Marzam.
- Porter. (2010). *Estrategia y ventajas competitivas en el recurso humano empresarial*. Baecelona, España: Editorial Deuso.
- Rey. (2010). *Producción, Procesos y Operaciones*. México D.F.: Ediciones Veritas.
- Riveola. (2009). *Diseños y procesos de reclutamiento de personal a organizaciones*. Barcelona, España: Ediciones Folio.
- Rodríguez. (2010). *Gestión organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Luz y Vida.

Velando. (2009). *Función de los recursos humanos en las empresas*. Madrid, España:  
Ediciones Faro.

## **ANEXOS**







**6.- ¿Existe un adecuado sistema de remuneraciones y beneficios sociales?**

Si

No

No sabe

**7.- ¿Se socializa la información referente a los procesos concernientes a la gestión administrativa y de talento humano?**

Si

No

No sabe

**8.- ¿Se realizan actividades que permitan mejorar el clima laboral?**

Si

No

No sabe

**9.- ¿La comunicación interna en la empresa dentro del ámbito laboral es fluida?**

Si

No

No sabe

**10.- ¿Son implementadas acciones que permitan fomentar la cultura organizacional?**

Si

No

No sabe

**11.- ¿El Grupo Corporativo Marzam ha incrementado sus servicios comerciales?**

Mucho

Poco

Nada

**12.- ¿A su parecer cómo califica los servicios de agenciamiento que ofrece la empresa?**

Bueno

Regular

Deficiente